W. CHAN KIM RENÉE MAUBORGNE

Strategia oceanului albastru

Cum să creezi zone de piață inedite, astfel încât concurența să devină irelevantă

Traducere din limba engleză de
DANA-IOANA CHIRIȚĂ

BUCUREȘTI, 2007
Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României **KIM, CHAN W.**
Strategia oceanului albastru : cum să creezi zone de piață inedită, astfel încât concurența să devină irelevantă /

W. Chan Kim, Renée Mauborgne ; trad.: Dana-Ioana Chiriță. - București : Curtea Veche Publishing, 2007
ISBN 978-973-669-369-4
I. Mauborgne, Renée
II. Chiriță, Dana-Ioana (trad.)
339.138
Colecția Profit: 12
Coperta: Griffon and Swans Productions
www.griffon.ro
W. CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE *BLUE OCEAN STRATEGY How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*
Original work copyright © 2005 Harvard Business School Publishing Corporation. Published by arrangement with Harvard Business School Press. All rights reserved.
© Curtea Veche Publishing, 2006, pentru prezenta versiune în limba română
ISBN 978-973-669-369-4

Prietenilor şi familiilor, care au dat lumii noastre mai mult sen

sPREFAŢĂ

Aceasta este o carte despre prietenie, loialitate şi încredere. Pentru că prietenia şi încrederea s-au născut de-a lungul unei călătorii, pe parcursul căreia am explorat ideile prezentate în această carte, ajungând în cele din urmă s-o scriem.

Ne-am cunoscut cu douăzeci de ani în urmă, într-o sală de clasă — unul fiind profesor, celălalt elev. Şi de atunci am lucrat împreună, întâlnindu-ne adesea pe parcursul călătoriei noastre ca doi şoricei uzi într-o

rigolă. Această carte nu reprezintă triumful unei idei, ci al unei prietenii pe care noi am găsit-o mai plină de sens decât orice idee din lumea afacerilor. Ne-a îmbogăţit vieţile şi lumea noastră a devenit mai frumoasă. Pentru că nu mai eram singuri.

Nicio călătorie nu e uşoară; nicio prietenie nu are doar zile însorite. Dar noi eram entuziaşti în fiecare nouă zi, fiindcă ne aflam într-o misiune — aceea de a învăţa şi de a evolua. Credem cu ardoare în ideile din această carte. Nu ne adresăm celor a căror ambiţie în viaţă este să se strecoare printre greutăţi sau doar să supravieţuiască. Pe noi, acest lucru nu ne-a interesat niciodată. Iar dacă dumneavoastră vă mulţumiţi cu asta, atunci nu mai continuaţi lectura. Dar dacă vreţi să schimbaţi ceva, să clădiţi o companie cu un viitor în care clienţii, angajaţii, acţionarii şi societatea să aibă de câştigat, citiţi mai departe. Nu spunem că e uşor, dar merită efortul.

Cercetările noastre confirmă faptul că nu există companii cu o evoluţie permanent excelentă, aşa cum nu există sectoare ale economiei' mereu performante. Aşa cum am descoperit de-a lungul drumului nostru plin de suişuri şi coborâşuri, noi toţi — ca şi corporaţiile — facem lucruri inteligente, dar şi mai puţin inteligente. Pentru a spori calitatea succesului, trebuie să analizăm ce anume din ceea ce am făcut a avut un efect pozitiv şi să înţelegem cum să repetăm acest lucru în mod sistematic. Am numit acest proces „mişcări

strategice inteligente". Am descoperit că mişcarea strategică esenţială este aceea de a crea oceane albastre.

Strategia oceanului albastru provoacă firmele să iasă din oceanul roşu al concurenţei sângeroase prin crearea unor zone de piaţă nedisputate, care să determine concurenţa să devină irelevantă. în loc să divizeze cererea existentă (şi adesea în declin) şi să coteze concurenţii, strategia oceanului albastru se referă la o cerere în ascensiune şi la eliminarea concurenţei. Această carte nu numai că provoacă firmele, dar le şi arată cum să-şi atingă obiectivul. Mai întâi, vom introduce o serie de instrumente şi contexte de lucru analitice, menite să vă arate cum să acţionaţi sistematic în concordanţă cu această provocare, apoi vom elabora principiile care definesc şi diferenţiază strategia oceanului albastru de gândirea strategică bazată pe ideea de concurenţă.

Scopul nostru este acela de a face ca formularea şi aplicarea strategiei oceanului albastru să fie atât sistematică şi cauzatoare de efecte, cât şi competitivă în apele roşii ale zonelor de piaţă cunoscute. Numai atunci companiile vor putea să răspundă provocării de a crea oceane albastre într-o manieră inteligentă şi responsabilă, adică maximizându-şi oportunităţile şi minimizându-şi riscurile. Nicio companie — mică sau mare, impusă deja pe piaţă sau nou apărută — nu-şi poate permite să fie o aventurieră.

Conţinutul acestei lucrări este rezultatul a peste cincisprezece ani de cercetări, include informaţii referitpare la peste o sută de ani de evoluţie şi se sprijină atât pe o serie de articole publicate în *Harvard, Business Review,* cât şi pe alte articole de nivel academic privitoare la această temă. Ideile, instrumentele şi contextele de lucru prezentate aici au fost testate în amănunţime şi cizelate, de-a lungul anilor, în activitatea practică a unor corporaţii din Europa, Statele Unite şi Asia. Cartea noastră continuă şi extinde această activitate, construind un arc narativ menit să adune laolaltă astfel de idei, în scopul de a oferi un cadru de lucru unitar. Acest cadru nu priveşte doar aspectele analitice din spatele creării unei strategii a oceanului albastru, ci şi toate aspectele umane importante implicate de ghidarea unei organizaţii şi a angajaţilor săi pe parcursul acestei călătorii, spre a dobândi disponibilitatea de a pune în practică aceste idei. în această lucrare, sunt scoase în evidenţă şi sunt aşezate în centrul strategiei atât înţelegerea modului în care se clădeşte încrederea şi angajamentul, cât şi înţelegerea importanţei recunoaşterii intelectuale şi emoţionale.

Oportunităţile oceanului albastru au existat dintotdea-

una. Pe măsură ce au fost explorate, universul afacerilor s-a extins. Această expansiune — credem noi — constituie fundamentul creşterii economice. Şi totuşi, o insuficientă înţelegere există, atât în teorie, cât şi în practică, în ceea ce priveşte modul de creare şi de stăpânire sistematică a oceanelor albastre.

Vă invităm să citiţi această carte, pentru a învăţa să deveniţi, în viitor, promotorii expansiunii

.MULŢUMIRI

Am primit un ajutor însemnat în realizarea acestei cărţi. INSEAD ne-a oferit un mediu de lucru unic pentru coordonarea cercetărilor. Am beneficiat din plin de mixajul dintre teorie şi practică existent la INSEAD şi de structura cu adevărat globală a facultăţii noastre, a studenţilor şi a personalului didactic. încă de la bun început, Antonio Borges, Gabriel Hawawini şi Ludo Van der Heyden ne-au oferit, din postura de decani, încurajări şi sprijin instituţional şi ne-au permis să îmbinăm strâns cercetările cu activitatea de predare. PricewaterhouseCoopers (PwC) şi Boston Consulting Group (BCG) şi-au extins sprijinul financiar asupra cercetărilor noastre; mai ales Frank Brown şi Richard Baird, de la PwC, şi René Abate, John Clarkeson, George Stalk şi Olivier Tardy, de la BCG, ne-au fost parteneri de seamă.

Cu toate că, de-a lungul anilor, am primit ajutor din partea mai multor cercetători foarte talentaţi, devotaţii noştri colegi în domeniul cercetărilor, Jason Hunter şi Ji Mi,

care au lucrat cu noi în decursul ultimilor ani, merită a fi menţionaţi în mod special. Dedicarea lor, sprijinul permanent acordat cercetărilor şi năzuinţa către perfecţiune au fost esenţiale în finalizarea acestei cărţi. Ne-am simţit norocoşi să-i avem alături.

Colegii noştri de catedră au contribuit la dezvoltarea ideilor prezentate în carte. Membrii şcolii de afaceri INSEAD, în special Subramanian Rangan şi Ludo Van der Heyden, ne-au ajutat să reflectăm asupra ideilor noastre şi ne-au oferit comentarii de valoare şi un sprijin

nepreţuit. în multe dintre facultăţile INSEAD au fost expuse — în faţa unei audienţe formate din persoane cu funcţii executive şi a celor înscrişi în programele M.B.A. — ideile şi contextele de lucru prezentate în această carte ; am obţinut astfel un feedback consistent, care ne-a dat mai multă claritate în gândire. Am primit

încurajări de ordin intelectual şi am căpătat energie graţie amabilităţii celor din jur. Ca să citǎm numai câteva nume, le mulţumim aici următoarelor persoane: Ron Adner, Jean-Louis Barsoux, Ben Bensaou, Henri-Claude de Bettignies, Mike Brimm, Laurence Capron, Marco Ceccagnoli, Karen Cool, Arnoud

De Meyer, Ingemar
Dierickx, Gareth
Dyas, George Eapen,
Paul Evans, Charlie
Galunic, Annabelle
Gawer, Javier
Gimeno, Dominique
Héau, Neil Jones,
Philippe Lasserre,
Jean-François
Manzoni, Jens
Meyer, Claude
Michaud, Deigan
Morris, Quy Nguyen-
Huy, Subramanian
Rangan, Jonathan
Story, Heinz

Thanheiser, Ludo Van der Heyden, David Young, Peter Zemsky şi Ming Zeng

.Am fost norocoşi să avem acces la o reţea de practicieni şi analişti de caz, extinsă de-a lungul şi de-a latul globului. Ei au contribuit într-o mare măsură la demonstrarea aplicării în practică a ideilor din această carte şi la a ne ajuta să concepem studii de caz pe care să le supunem testării. Dintre multe persoane remarcabile, una merită o menţionare specială: Marc Beauvois-Coladon, care a lucrat cu noi încă de la început şi a contribuit major la realizarea Capitolului 4, secţiune fundamentată pe experienţele sale practice privind aplicarea ideilor noastre în cadrul companiilor. Printre mulţi alţii, dorim să le mulţumim următorilor colaboratori: Francis Gouillart şi colegii săi; Gavin Fraser şi colegii săi; Wayne Mortensen; Brian Marks; Kenneth Lau; Yasushi Shiina; Jonathan Landrey şi colegii săi; Junan Jiang; Ralph Trombetta şi colegii săi; Gabor Burt şi colegii săi; Shantaram Venkatesh; Miki Kawawa şi colegii săi; Atul Sinha şi colegii săi; Arnold Izsak şi colegii săi; Volker Westermann şi colegii săi; Matt Williamson; Caroline Edwards şi colegii săi. Preţuim, de asemenea, colaborarea din ce

în ce mai strânsă cu Accenture, iniţiată de Mark Spelman, Omar Abbosh, Jim Sayles şi echipa lor. Mulţumirile noastre se îndreaptă şi spre Lucent Technologies, pentru sprijinul acordat.

Pe parcursul cercetărilor noastre, am lucrat cu persoane având funcţii executive în corporaţii şi în administraţia publică de pe tot mapamondul, care ne-au oferit cu generozitate timpul şi opiniile lor, participând la conturarea mult mai clară a ideilor din această carte. Le suntem recunoscători. Dintre multele iniţiative private şi publice de a pune în practică ideile noastre, Centrul pentru Programul Inovaţiei de Valoare de la Samsung Electronics şi Grupul de Acţiune pentru Inovaţia de Valoare din Singapore au reprezentat surse majore de inspiraţie şi studiu în ceea ce priveşte sectorul privat şi cel guvernamental. Mai ales Jong-Yong Yun de la Samsung Electronics şi toţi secretarii permanenţi din cadrul guvernului din Singapore ne-au fost parteneri nepreţuiţi. Mulţumiri călduroase adresăm şi membrilor din Reţeaua Inovaţiei de Valoare — o comunitate mondială în care se aplică în practică setul de concepte privind Inovaţia de Valoare (ne gândim în special la aceia pe care nu i-am putut menţiona aici).

în fine, am dori să-i mulţumim redactorului nostru,

Melinda Merino, pentru observaţiile sale avizate şi pentru feedbackul de natură editorială, dar şi echipei de la Harvard Business School Publishing, pentru implicarea şi sprijinul entuziast. Le mulţumim, de asemenea, editorilor noştri (precedenţi şi actuali) de la *Harvard Business Review*, numindu-i mai ales pe David Champion, Tom

Stewart, Nan Stone şi Joan Magretta. Le datorăm foarte multe celor înscrişi la INSEAD — în programul M.B.A. şi la doctorat, precum şi participanţilor la cursurile de formare a persoanelor cu funcţii executive. Mai ales cei care aii făcut parte din Grupul de Studiu al Strategiei şi Inovaţiei de Valoare şi au urmat cursurile

respective s-au dovedit răbdători în timp ce noi testam ideile din această carte. întrebările lor provocatoare şi feedbackul bine gândit ne-au limpezit şi consolidat ideile

PARTEA I

STRATEGIA OCEANULUI ALBASTR

UCAPITOLUL Í

CREAREA OCEANELOR ALBASTRE

Guy Laliberte, care pe vremuri cânta la acordeon, mergea pe catalige şi înghiţea foc, este acum CEO la Circul Soarelui, unul dintre produsele culturale cel mai bine exportate de Canada. Create în 1984 de un grup de actori de stradă, reprezentaţiile acestui circ au fost văzute de aproape patruzeci de milioane de oameni din nouăzeci de oraşe ale lumii. În mai

puţin de douăzeci de ani, Circul Soarelui a înregistrat un nivel al încasărilor pentru care celor de la Ringling Bros. and Barnum & Bailey (campionul mondial în industria circului) le-au trebuit peste o sută de ani.

Această evoluţie rapidă este şi mai remarcabilă pentru că nu a avut loc într-un sector atractiv al economiei, ci mai degrabă într-unui aflat în declin, pentru care analizele strategice tradiţionale indicau un potenţial de creştere limitat. Puterea furnizorilor de divertisment era semnificativă. La fel era şi puterea cumpărătorilor. Mijloacele alternative de recreere — de la diferitele tipuri de distracţie urbană la evenimentele sportive şi la aparatura destinată amuzamentului în interiorul căminului — au aruncat o umbră din ce în ce mai întunecată asupra circului. Copiii plângeau mai degrabă după un *playstation* decât după un spectacol de circ. Acesta a fost unul dintre motivele pentru care industria respectivă înregistra o cerere aflată într-un declin constant şi, în consecinţă, încasări şi profituri în scădere. în plus, au apărut proteste din partea organizaţiilor pentru protecţia animalelor. Ringling Bros. anei Barnum & Bailey impuseseră standardele, iar circurile mai mici îi urmau, promovând în principiu spectacole similare la scară redusă. Din perspectiva strategiei bazate pe concurenţă, industria circului părea pe atunci neatractivă.

Un alt aspect fascinant în ceea ce priveşte succesul înregistrat de Circul Soarelui este acela că nu a reuşit pe piaţă

adresându-se clienţilor pe care îi avea deja acest sector în declin, care viza în mod tradiţional copiii. Circul Soarelui nu a concurat cu Ringling Bros. and Barnum & Bailey. în schimb, şx-a creat o nouă zonă de piaţă, nedisputată, astfel încât concurenţa a devenit irelevantă. Circul Soarelui s-a adresat unui segment de clienţi cu totul nou: instituţiile şi adulţii dispuşi să plătească un preţ de câteva ori mai mare decât cel solicitat de circurile tradiţionale, pentru o experienţă inedită în divertisment. în mod simbolic, unul dintre primele spectacole puse în scenă de Circul Soarelui s-a numit „Noi reinven- tăm circul”.

Noile piele

Circul Soarelui a avut succes fiindcă şi-a dat seama că, pentru a reuşi, companiile trebuie să înceteze a se mai concura unele pe altele. Singura cale de a depăşi concurenţa este aceea de a nu mai încerca s-o depăşeşti.

Pentru a înţelege ce anume a realizat Circul Soarelui, imaginaţi-vă un univers al pieţei alcătuit din două feluri de oceane:

unele roşii, celelalte albastre. Oceanele roşii reprezintă toate domeniile de activitate existente astăzi. Aceasta este zona de piaţă cunoscută. Oceanele albastre semnifică toate domeniile care astăzi încă nu există. Aceasta este zona de piaţă necunoscută

.în oceanele roşii, limitele fiecărei activităţi economice sunt definite şi acceptate, iar regulile concurenţiale ale jocului sunt cunoscute.[1] în această situaţie, companiile încearcă să-şi surclaseze rivalii, pentru a acapara o porţiune mai fnare din cererea existentă. Pe măsură ce zona de piaţă se aglomerează, aşteptările privind profiturile şi

creşterea se reduc. Produsele respective devin obiecte de uz curent, iar concurenţa acerbă însângerează oceanele.

Prin contrast, oceanele albastre sunt definite ca zone de piaţă virgine, cu o cerere care trebuie creată şi cu o mare probabilitate de creştere economică profitabilă. Cu toate că unele oceane albastre sunt create foarte departe de limitele domeniilor existente, cele mai multe se ivesc din cadrul oceanelor roşii prin extinderea graniţelor activităţilor existente, aşa cum a făcut Circul Soarelui. În oceanele albastre, concurenţa este nerelevantă, deoarece regulile jocului încă nu au fost stabilite.

Va fi întotdeauna important să înoţi performant în oceanele roşii, depăşindu-ţi competitorii. Oceanele roşii vor conta întotdeauna şi vor fi mereu o realitate în lumea afacerilor. Dar atunci când oferta depăşeşte cererea în tot mai multe ramuri economice, iar lupta se duce pentru o cotă dintr-o piaţă în scădere, deşi necesar, totuşi nu va fi suficient să menţii înalta performanţă.[2] Companiile au nevoie să evolueze dincolo de simpla concurenţă, iar pentru a lua în stăpânire profiturile potenţiale şi a beneficia de oportunităţile de creştere, ele au nevoie să-şi creeze oceane albastre.

Din nefericire, oceanele albastre sunt, în mare măsură, neexplorate. În ultimii douăzeci şi cinci de ani, preocuparea principală în elaborarea strategiei organizaţionale s-a concentrat asupra oceanelor roşii, bazate pe ideea de concurenţă.[3] Rezultatul a constat într-o

înţelegere destul de bună a modului în care poţi să concurezi abil în ape roşii, începând cu analizarea structurii economice fundamentale a unui domeniu de activitate deja existent, mergând până la alegerea unei poziţii strategice bazate pe costuri reduse ori pe un avantaj competitiv sau pe o nişa de piaţă şi ajungând până la evaluarea concurenţilor. Anumite discuţii referitoare la oceanele albastre există.[4] în orice caz, se găsesc puţine îndrumări concrete legate de crearea lor. Fără un cadru analitic de lucru şi fără principiile necesare administrării eficiente a riscurilor, crearea oceanelor albastre a rămas o dorinţă considerată prea riscantă pentru ca managerii s-o ia în calcul atunci când vine vorba de strategie. Această carte vă oferă contextele de lucru şi analizele economice necesare urmăririi sistematice şi stăpânirii oceanelor albastre.

Crearea continuă a oceanelor albastre

Deşi expresia „oceane albastre" e nouă, nu la fel e şi conceptul din spatele ei. Acesta reprezintă o caracteristică a afacerilor — trecute şi prezente. Priviţi înapoi, în urmă cu o sută de ani, şi întrebaţi-vă câte dintre ramurile economice de astăzi erau pe atunci necunoscute. Răspunsul este că de multe activităţi care astăzi sunt de bază (producţia de automobile, înregistrarea muzicii, aviaţia, petrochimia, prevenirea şi tratarea bolilor şi consultanţa în management) nu auzise nimeni, ori abia începeau să fie descoperite. Acum, priviţi cu doar treizeci de ani în urmă. Din

nou, observăm că între timp a apărut o mulţime de domenii valorând multe miliarde de dolari — fondurile mutuale, telefonia celulară, uzinele electrice pe bază de gaz, biotehnologia, vânzarea la preţ redus, poşta rapidă, camionetele, snowboard-ul, barurile expres şi aparatura video pentru acasă — ca să numim doar câteva. Cu numai trei decenii în urmă, niciuna dintre aceste activităţi nu exista, în adevăratul sens al cuvântului.

Acum, priviţi în viitor — peste douăzeci de ani (sau poate peste cincisprezece ani) — şi întrebaţi-vă câte sectoare de activitate necunoscute azi e probabil să existe atunci. Dacă istoria poate prevedea viitorul, atunci răspunsul este că vor exista multe.

În realitate, ramurile economice nu stau niciodată pe loc. Ele evoluează continuu. Activitatea se perfecţionează, pieţele se extind, iar jucătorii vin şi pleacă. Istoria ne învaţă că avem o extrem de subestimată capacitate de a crea noi industrii şi de a le recrea pe cele existente. De fapt, sistemul de clasificare a activităţilor din economia naţională conceput în urmă cu o jumătate de secol — Clasificarea Industrială Standard (SIC)—, publicat de Biroul de Recensământ al Statelor Unite, a fost înlocuit în 1997 cu Standardul Nord-American de Clasificare Industrială (NAICS). Noul sistem extindea ramurile economice de la zece la douăzeci, pentru a reflecta realităţile noilor teritorii economice.[5] De exemplu, sectorul serviciilor din vechiul sistem este acum defalcat în şapte sectoare de afaceri, de la informaţii la

sănătate şi asistenţă socială.[6] Având în vedere că aceste sisteme sunt concepute pentru standardizare şi continuitate, o asemenea înlocuire arată cât de mare a fost extinderea oceanelor albastre.

Cu toate acestea, gândirea strategică s-a concentrat preponderent asupra strategiilor oceanului roşu, bazat pe concurenţă. Parţial, pentru că strategia corporatistă este foarte influenţată de strategia militară — în care îşi are proveniența, de altfel. Chiar şi terminologia folosită atunci când e vorba de o strategie de piaţă este saturată de referiri la domeniul militar: „oficiali" în „cartierul general", „trupe" pe „câmpul de luptă". Prezentată în această manieră, strategia se referă la înfruntarea unor oponenţi şi la bătălia dusă pentru o anumită bucată de pământ, care este atât limitată, cât şi constantă. Dar, spre deosebire de război, istoria economiei ne arată că universul pieţei nu a fost niciodată constant. Mai degrabă se poate spune că oceanele albastre au fost create în mod constant, de-a lungul timpului. Prin urmare, a ne concentra asupra oceanului roşu înseamnă a accepta factorii-cheie restrictivi ai războiului (un teritoriu limitat şi nevoia de a înfrânge un inamic pentru a reuşi); înseamnă şi a nega forţa caracteristică lumii afacerilor (capacitatea de a crea noi zone de piaţă, nedisputâte).

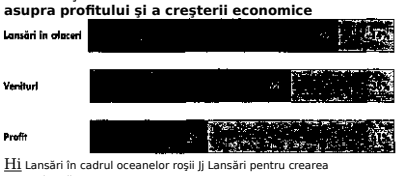
Impactul creării oceanelor albastre

Pentru a cuantifica impactul creării oceanelor albastre asupra dezvoltării unei

firme, vom lua în considerare veniturile şi profiturile în cadrul unui studiu privind lansarea în afaceri a unui număr de 108 companii (figura 1.1). Am constatat că 86% dintre lansări reprezentau extinderi liniare, adică îmbunătăţiri şi dezvoltări în cadrul oceanului roşu ale unei zone de piaţă existente. Deşi acestea au înregistrat 62% din veniturile totale, au avut totuşi numai 39% din profiturile totale. Celelalte 14% firme rămase au reprezentat afaceri care ţinteau crearea oceanelor albastre. Acestea din urmă au generat 38% din veniturile totale, dar 61% din profiturile totale. Având în vedere că lansările pe piaţă includeau şi investiţiile totale făcute pentru crearea oceanelor roşii şi albastre (indiferent de veniturile ulterioare şi de implicaţiile asupra profitului, inclusiv eşecurile), beneficiile performanţei de a fi creat ape albastre sunt evidente. Deşi nu dispunem de date privind rata individuală de succes a iniţiativelor pătrunderii în oceane — fie roşii,

FIGURA 1.Î

Consecinţele creării oceanelor albastre asupra profitului şi a creşterii economice



Hi Lansări în cadrul oceanelor roşii Jj Lansări pentru crearea oceanelor albastre

fie albastre —, diferenţele globale de performanţă dintre ele sunt vizibile.

Imperativul crescând al creării oceanelor albastre

Există câţiva factori de influenţă în spatele imperativului din ce în ce mai puternic de a crea oceane albastre. Progresul tehnologic accelerat a îmbunătăţit substanţial productivitatea în economie şi le-a permis producătorilor să aducă pe piaţă o multitudine de produse şi servicii fără precedent. Rezultatul este că, într-un număr din ce în ce mai mare de ramuri ale economiei, oferta depăşeşte cererea.[8] Iar trendul globalizării amplifică situaţia. Pe măsură ce sunt înlăturate barierele comerciale dintre ţări şi regiuni, iar informaţiile despre produse şi preţuri devin instantaneu şi global disponibile, nişele de piaţă şi paradisurile monopoliste încep să dispară.[9] în vreme ce oferta se află în ascensiune, deoarece concurenţa globală se intensifică, nu există o dovadă clară a ascensiunii cererii nicăieri pe glob, ba dimpotrivă, statisticile arată că populaţia scade în multe dintre zonele dezvoltate din punct de vedere economic.[10]

Rezultatul a constat în transformarea accelerată a produselor şi a serviciilor în bunuri de larg consum, în intensificarea războiului preţurilor şi în micşorarea marjei de profit. Studii recente, întreprinse în marile companii americane asupra unor întregi ramuri economice, confirmă această tendinţă.[11] Aceste studii relevă faptul că,

pentru categoriile importante de produse şi servicii, în general, mărcile devin din ce în ce mai asemănătoare, astfel că oamenii le aleg din ce în ce mai mult în funcţie de preţ.[12] Ei nu mai insistă, la fel ca în trecut, ca detergentul lor de rufe să fie Tide. Şi nici nu se mai ataşează neapărat de Colgate atunci când Crest se află pe rafturile magazinelor — sau invers. în sectoarele supraaglomerate, diferenţierea mărcilor e din ce în ce mai greu de făcut, indiferent că e vorba de domenii aflate în ascensiune economică sau în declin.

Toate acestea sugerează că mediul de afaceri în care au funcţionat cele mai multe strategii şi abordări manageriale ale secolului XX se află în stadiul de dezintegrare accelerată. Şi, deoarece oceanele roşii devin tot mai însângerate, managementul va trebui să se preocupe tot mai mult de oceanele albastre — mai mult decât sunt obişnuite cohortele de manageri actuale.

De la compania şi ramura economica la mişcarea strategica

Cum poate ieşi o companie din oceanul roşu al concurenţei sângeroase ? Cum poate crea un ocean albastru ? Există vreo metodă care, aplicată sistematic, să aibă acest efect şi, în consecinţă, să susţină înalta performanţă ?

Primul nostru pas în căutarea unui

răspuns a fost acela de a defini unitatea fundamentală de analiză în cercetările noastre. Pentru a înţelege rădăcinile înaltei performanţe, literatura destinată afacerilor foloseşte în mod tipic compania, ca unitate fundamentală de analiză. Oamenii se minunează de felul în care obţin companiile putere pe piaţă şi o creştere

profitabilă prin intermediul unei serii distincte de caracteristici strategice, operaţionale şi organizaţionale. în orice caz, întrebarea noastră era următoarea: *rezistă în timp* aceste companii „'excelente” sau „vizionare”, care îşi surclasează piaţa în permanenţă şi care creează în mod repetat oceane albastre

?Să luăm, de exemplu, lucrările *În Search of Excellence* şi *Built to Last** *P* Bestsellerül *În Search of Excellence* a fost publicat cu douăzeci de ani în urmă. Şi, totuşi, la doi ani de la publicare, o serie de companii dintre cele analizate a început să cadă în uitare: Atari, Chesebrough-Pond's, Data General, Fluor şi National Semiconductor. Aşa cum s-a argumentat în *Managing on the Edge,* două treimi din firmele identificate ca model în carte au pierdut poziţia de lideri în domeniu în cel mult cinci ani de la publicarea acesteia.[14]

Cartea *Afaceri clădite să dureze* calcă pe aceleaşi urme. Aceasta caută să afle „obiceiurile de succes ale companiilor vizionare" care au înregistrat o lungă istorie a înaltei performanţe. Pentru a evita capcanele în care căzuse *În Search of Excellence,* în *Afaceri clădite să dureze* perioada de cercetare a fost extinsă la întreaga existenţă a companiilor, drept pentru care analiza a inclus numai firme mai vechi de patruzeci de ani. Cartea a devenit, de asemenea, un bestseller.

Din nou, în urma unei atente examinări, deficienţele unora dintre companiile vizionare aduse în centrul atenţiei de această lucrare au început să iasă la lumină. Aşa cum s-a spus într-o carte relativ recent publicată, *Creative Destruction*, o mare parte a succesului atribuit unora dintre companiile prezentate drept model în *Afaceri clădite să dureze* a fost mai degrabă rezultatul performanţei sectorului economic respectiv decât meritul companiilor menţionate.[15] De exemplu, Hewlett-Packard (HP) a îndeplinit criteriile de selecţie din *Afaceri clădite să dureze,* depăşind piaţa pe termen lung. în realitate, în vreme ce HP se afla în ascensiune, acelaşi lucru se întâmpla cu întreaga industrie IT. Mai rău, HP nici măcar nu şi-a depăşit concurenţa în cadrul pieţei sale. Din cauza acestui exemplu şi a altora, *Creative Destruction* ajunge să se întrebe dacă firmele „vizionare" care şi-au întrecut piaţa în mod continuu au

* Cartea a apărut la editura Curtea Veche cu titlul *Afaceri clădite să dureze,* **2006** *(n. tr.).*

existat vreodată. în plus, noi toţi am văzut stagnarea sau declinul performanţei companiilor japoneze care, în momentele lor de glorie (de la sfârşitul anilor '70 şi începutul anilor '80 ai secolului trecut), fuseseră considerate de toată lumea ca fiind nişte strategi „revoluţionari".

Dacă nu există nicio companie care să rămână perpetuu la nivelul înaltei performanţe şi dacă o aceeaşi companie poate să fie genială într-un moment şi iraţională într-altul, înseamnă că firma nu este unitatea de analiză potrivită în explorarea rădăcinilor înaltei performanţe şi a oceanelor albastre.

Aşa cum am mai spus, istoria ne arată că, de-a lungul timpului, sectoarele economice se creează şi se extind în permanenţă şi că premisele economice şi graniţele nu sunt prestabilite. Jucătorii de pe piaţă le pot contura. Companiile nu sunt nevoite să se ciocnească unele de altele într-o zonă economică limitată. Circul Soarelui a creat un nou spaţiu de piaţă în domeniul divertismentului, realizând o creştere economică solidă şi profitabilă. Prin urmare, reiese de aici că nici compania şi nici ramura economică nu reprezintă unitatea cea mai potrivită de analiză în studierea cauzelor creşterii profitabile.Consecvent cu această observaţie, studiul nostru arată că mişcarea strategică (şi nu compania sau sectorul economic) este unitatea de analiză potrivită pentru explicarea creării oceanelor albastre şi a înaltei performanţe durabile. O mişcare strategică reprezintă o serie de acţiuni şi decizii manageriale care au rolul de a clădi o ofertă de afaceri creatoare de pieţe semnificative. Compaq, de exemplu, a fost achiziţionată de Hewlett-Packard în 2001 şi a încetat să mai fie o companie independentă. în consecinţă, mulţi ar putea considera că firma a eşuat. Cu toate acestea, preluarea efectuată de HP nu poate anula mişcările strategice (tipice oceanului albastru) pe care Compaq le-a făcut în zona dezvoltării serverelor. Acele mişcări strategice nu numai că au făcut parte din revenirea spectaculoasă a companiei la mijlocul

anilor '90, dar au şi deschis calea spre o nouă zonă de piaţă în IT, valorând multe milioane de dolari.

Anexa A oferă o sumară vedere de ansamblu asupra istoriei celor trei industrii reprezentative în Statele Unite, informaţiile fiind extrase din baza noastră de date: industria automobilelor — cum o facem să funcţioneze; industria computerelor — ce folosim în scopuri profesionale; industria cinematografică — unde mergem pentru recreere după orele de serviciu. Aşa cum se arată în anexa A, nu poate fi identificată nicio companie sau ramură de activitate excelentă în mod perpetuu. Dar o similaritate frapantă pare să existe între mişcările strategice care au condus la formarea oceanelor albastre şi la înregistrarea unor traiectorii de creştere economică semnificativă şi profitabilă.

Mişcările strategice despre care discutăm — cele care au adus pe piaţă produse şi servicii ce au deschis şi luat în stăpânire noi zone de piaţă, determinând un semnificativ salt al cererii — au în spate istorii fascinante de dezvoltare profitabilă, dar şi poveşti revelatoare despre oportunităţi pierdute de companiile rătăcite pe oceanele roşii. Noi ne-am elaborat studiul în jurul acestor mişcări strategice, în scopul de a înţelege tiparul după care sunt create oceanele albastre şi după care este atinsă înalta performanţă. Am analizat peste o sută cincizeci de mişcări strategice, făcute din 1880 şi până în 2000, în peste treizeci de domenii de activitate şi am cercetat îndeaproape jucătorii importanţi de pe piaţă, pentru fiecare din aceste cazuri. Printre domeniile acoperite se numără: industria hotelieră, cinematografia, comerţul cu amănuntul, liniile aeriene, energia electrică, producătorii de computere, posturile radio, construcţiile, industria auto şi producătorii de oţel. Nu i-am studiat doar pe actorii câştigători (cei care au creat oceanele albastre), ci şi pe concurenţii lor mai puţin prosperi.

Atât în interiorul unei mişcări strategice, cât şi comparativ între mişcările strategice luate în calcul de noi,

am căutat convergenţele existente în cadrul grupurilor care au creat oceane albastre, dar şi în interiorul celor fără succes, captive în oceanele roşii. Am cercetat, de asemenea, diferenţele dintre aceste două categorii de grupuri. Pe parcurs, am încercat să descoperim asemănările care au condus Ia crearea oceanelor albastre şi deosebirile esenţiale care îi separă pe câştigători de supravieţuitori şi de perdanţii care plutesc în derivă pe oceanele roşii.

Analiza noastră, care acoperă peste treizeci de sectoare economice, confirmă faptul că nici ramura şi nici caracteristicile organizaţionale nu explică diferenţa dintre cele două grupuri. în urma evaluării sectoriale, organizaţionale, precum şi a variabilelor strategice, am constatat că naşterea şi dominarea pe oceanele albastre a fost realizată atât de companii mici, cât şi de companii mari, fie de manageri tineri, fie de unii experimentaţi, atât în industrii atractive, cât şi în unele neatractive, fie de jucători abia intraţi pe piaţă, fie de unii stabil poziţionaţi, atât de companii private, cât şi de companii publice, fie că era vorba de domenii înalt tehnologizate, fie că nu înglobau prea multă tehnologie avansată şi, în fine, de companii având diverse naţionalităţi.

Analiza noastră a eşuat în a găsi vreo companie sau ramură economică excelentă în mod perpetuu. în orice caz, ceea ce am găsit în spatele poveştilor de succes aparent bizare a fost un tipar consecvent, comun tuturor mişcărilor strategice făcute pentru crearea şi dominarea oceanelor albastre. Fie că a fost vorba de Ford, în 1908, cu Modelul T; fie GM, în 1924, cu maşinile acelea care stârneau emoţie; fie CNN, în 1980, cu ştirile transmise în timp real, douăzeci şi patru de ore pe zi, şapte zile pe săptămână; fie Compaq, Starbucks, Southwest Airlines ori Circul Soarelui (sau, continuând în acelaşi stil, oricare dintre mişcările tipice oceanului albastru incluse în studiul nostru), abordarea strategică în crearea oceanelor albastre a fost consecventă în timp, indiferent de domeniu. Cercetările noastre au ajuns până la a analiza chiar şi faimoasele mişcări strategice care

au determinat marile transformări din sectorul public. Şi acolo am găsit un tipar izbitor de asemănător.

Inovaţia de valoare: piatra de temelie a strategiei oceanului albastru

Ceea ce îi separă în mod vizibil pe învingători de învinşi — când vine vorba de crearea oceanelor albastre — este abordarea strategică. Companiile captive în oceanele roşii urmează o abordare tradiţională, întrecându-se pentru a-şi învinge concurenţa prin construirea unei poziţii solide în cadrul ordinii existente.[16] Surprinzător, creatorii oceanelor albastre nu îşi iau concurenţa ca reper.[17] în loc de asta, ei se bazează pe o logică strategică diferită, pe care noi am numit-o *inovaţie de valoare*. Inovaţia de valoare este piatra de temelie a strategiei oceanului albastru. Am numit-o aşa pentru că, în loc să se concentreze asupra surclasării concurenţei, adepţii ei s-au concentrat pentru a-şi face concurenţa irelevantă prin crearea unui salt în valoarea oferită de companie cumpărătorilor, deschizând prin aceasta o zonă de piaţă nouă şi nedisputată.

Inovaţia de valoare pune accent, în mod egal, pe valoare şi pe inovaţie. Valoarea fără inovaţie tinde spre *crearea de valoare* măsurată pe o scală în sens ascendent, adică ceva care îmbunătăţeşte valoarea, dar nu suficient pentru a evidenţia compania în cadrul pieţei.[18] *Inovaţia* fără valoare tinde spre tehnologizare exagerată, pionierat pe piaţă sau futurism, trecând adesea dincolo de ceea ce sunt cumpărătorii pregătiţi să accepte şi să plătească.[19] în acest sens, este important să faceţi diferenţa între inovaţia de valoare şi opusul acesteia, adică inovaţia tehnologică şi pionieratul pe piaţă. Studiul nostru arată că ceea ce îi separă pe câştigători de perdanţi, în crearea oceanelor albastre, nu e nici tehnologia revoluţionară, nici „sincronizarea pentru intrarea pe piaţă". Uneori, acestea există; de multe ori, însă, nu. Inovaţia de valoare apare atunci când companiile combină inovaţia cu utilitatea, preţul şi nivelul costului. Dacă ele nu reuşesc să lege inovaţia de valoare în acest fel, se întâmplă frecvent ca inventatorii de

noi tehnologii şi pionierii de pe piaţă să producă nişte ouă pe care să le clocească alte companii.

Inovaţia de valoare este un nou mod de a gândi şi de a aplica o strategie, care are ca rezultat crearea unui ocean albastru şi distanţarea de competitori. Este important să spunem că inovaţia de valoare desfiinţează una dintre cele mai acceptate dogme ale strategiilor bazate pe concurenţă: raportul dintre valoare şi cost.[20] în mod tradiţional, se consideră că firmele pot fie să ofere o valoare mai mare pentru cumpărătorii cărora le cer un preţ mai mare, fie să ofere o valoare moderată în schimbul unui preţ mai mic. în acest caz, strategia e privită ca fiind o alegere între diferenţierea valorii şi scăderea costului.[21] Prin contrast, aceia care caută să creeze oceane albastre urmăresc simultan atât diferenţierea de alte produse, cât şi scăderea costului.[21]

Să revenim la exemplul cu Circul Soarelui. Urmărirea simultană a diferenţierii de concurenţă şi a scăderii costului reprezintă esenţa experienţei în domeniul divertismentului pe care acesta a creat-o. în perioada sa de debut, alte circuri se concentrau asupra delimitării de concurenţă şi asupra maximizării unei porţiuni de piaţă aflate oricum în scădere. Şi făceau asta schimbând lucruri deja împământenite. Ne referim aici la asigurarea trapeziştilor faimoşi sau a dresorilor de lei — o strategie care a modificat structura costurilor circului, fără a îmbunătăţi vizibil spectacolul în sine. Rezultatul a fost creşterea costurilor neînsoţită de sporirea încasărilor şi alunecarea într-o spirală din ce în ce mai adâncă a necesităţilor circului.

Aceste eforturi au devenit irelevante în momentul în care a apărut Circul Soarelui. Nefiind un circ obişnuit, dar nici un teatru clasic, Circul Soarelui nu a luat seama la ceea ce făcea concurenţa. în loc să urmeze logica tradiţională de a-şi întrece competitorii oferind o soluţie mai bună la problemele existente — adică să creeze un circ mai amuzant şi mai palpitant —, Circul Soarelui a căutat să le ofere

oamenilor atât amuzamentul şi emoţia circului, cât *şi* sofisticarea intelectuală şi bogăţia artistică a teatrului. Din acel moment, ei au redefinit însăşi problema.[21] Desfiinţând graniţele dintre teatru şi circ, Circul Soarelui a dat un nou sens atât noţiunii de „consumatori de circ", cât şi celei de „non-consumatori de circ", aceştia din urmă fiind adulţii consumatori de teatru.

Iar asta a condus la un concept de circ în întregime inedit, care a scos din calcule raportul valoare/cost şi a creat un ocean albastru pentru o nouă zonă de piaţă. Să analizăm diferenţele, în vreme ce alte circuri se concentrau asupra paradelor de animale, angajau vedete, construiau arene multiple (pentru spectacolele desfăşurate simultan în trei arene poziţionate sub formă de inele) şi forţau vânzările oferind locuri şi pe culoare, Circul Soarelui a ignorat toate aceste eforturi. Aceşti factori de îmbunătăţire fuseseră consideraţi multă vreme ca fiind ceva de la sine înţeles în industria tradiţională a circului, fără să se întrebe nimeni care era relevanţa lor pe termen lung. în orice caz, disconfortul publicului la vederea folosirii animalelor în circuri era din ce în ce mai vizibil. Mai mult, scenele cu animale erau unele dintre cele mai costisitoare elemente, deoarece nu implicau doar costul animalului în sine, ci şi dresarea acestuia, asistenţa medicală, întreţinerea sa, asigurarea plătită şi transportul.

în mod similar, în vreme ce industria circului se străduia să pună pe afişe numele unor vedete, în mintea publicului aşa-numitele stele ale circului însemnau mai puţin decât stelele de cinema. Iată, din nou, o componentă costisitoare, care impresiona spectatorii destul de puţin. Dispărute sunt astăzi şi arenele sub forma a trei inele. Acest aranjament nu numai că provoca anxietate în rândurile spectatorilor, deoarece trebuiau să-şi mute rapid privirile de la un inel la altul, dar creştea şi numărul actorilor necesari pentru spectacol — cu implicaţii evidente asupra costurilor. Şi, deşi vânzarea locurilor pe culoare părea a fi o metodă bună de a obţine încasări mai mari, în realitate, preţurile

ridicate ale biletelor de intrare descurajau publicul să plătească pentru un spectacol care îl făcea să se simtă înşelat.

Imaginea circului tradiţional se reduce la trei elemente: cortul, clovnii şi acrobaţiile clasice (defilările pe bicicletă şi scurtele cascadorii). Aşa că Circul Soarelui a păstrat clovnii, dar le-a transformat umorul, trecând de la comedia bufă la un stil mai sofisticat, mai plin de farmec. Şi-a înfrumuseţat cortul — un element pe care, în mod ironic, multe circuri începuseră să-l elimine, în favoarea sălilor închiriate. Considerând că acest loc de întâlnire unic şi simbolic îngloba magia _ ceea ce reprezenta circul, Circul Soarelui şi-a proiectat un cort clasic, dar i-a dat o înfăţişare exterioară strălucitoare şi i-a ridicat nivelul de confort, făcând din corturile sale nişte reminiscenţe ale marilor circuri de altădată. Dispăruseră băncile tari şi rumeguşul. Acrobaţiile şi alte scene de senzaţie fuseseră păstrate, dar rolul lor fusese redus şi stilizat, adău- gându-li-se fler artistic şi surprize inteligente.

Inspirându-se din teatru, Circul Soarelui oferea publicului şi elemente noi, care nu ţineau de circ — de exemplu, un fir epic şi, odată cu acesta, bogăţie intelectuală, muzică, dans şi alte produse artistice. Aceşti factori, reprezentând creaţii în întregime noi pentru industria circului, fuseseră preluaţi din industria alternativă de divertisment în direct — lumea teatrului.

Spre deosebire de spectacolele tradiţionale de circ, care includeau o serie de scene fără legătură între ele, .creaţiile produse de Circul Soarelui aveau o temă şi un fir epic, similare cumva unei reprezentaţii de teatru. Deşi tema era vagă (în mod intenţionat), ea dădea spectacolului armonie şi un element intelectual, fără a limita potenţialul scenelor. De asemenea, Circul Soarelui a preluat idei şi din spectacolele de pe Broadway. De exemplu, prezenta producţii multiple, în locul tradiţionalului spectacol de tip „unul pentru toţi”. La fel ca şi în cazul reprezentaţiilor de pe Broadway, fiecare spectacol dat de Circul Soarelui avea o

temă proprie şi o muzică adecvată, care determina genul de exerciţii, iluminarea şi sincronizarea actelor — şi nu invers. Spectacolul prezenta un dans abstract şi spiritual, idee derivată din teatru şi balet. Prin introducerea acestor elemente noi în oferta sa, Circul Soarelui a creat spectacole mai sofisticate.

în plus, implementând conceptul de producţii multiple şi dându-le oamenilor un motiv de a veni la circ mai des, Circul Soarelui a determinat o creştere spectaculoasă a cererii.

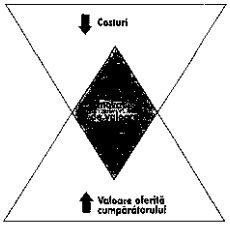
Pe scurt, Circul Soarelui a oferit combinaţia optimă între circ şi teatru şi a eliminat sau a redus orice altceva. Oferind un serviciu de o calitate fără precedent, Circul Soarelui a creat un ocean albastru şi a inventat o nouă formă de divertisment în direct, semnificativ diferită atât de circul tradiţional, cât şi de teatru. în acelaşi timp, eliminând multe dintre componentele costisitoare ale circului, şi-a simplificat mult structura costurilor, îndeplinind atât criteriul de diferenţiere, cât şi pe cel de cost scăzut. în mod strategic, Circul Soarelui şi-a fixat preţul biletelor la un nivel comparabil cu cel al teatrului, depăşind nivelul uzual în industria circului de câteva ori, de vreme ce îşi taxa spectacolele pentru a atrage segmentul de consumatori adulţi, care erau obişnuiţi cu preţurile reprezentaţiilor teatrale.

Figura 1.2 ilustrează dinamica raportului diferenţiere/cost scăzut, subliniind inovaţia de valoare.

FIGURA 1.2

Inovaţia de valoare: piatra de temelie a strategiei oceanului albastru

Inovaţia de valoare este creată în zona în care *acţiunile unei companii afectează favorabil atât structura costului, cât şi nivelul valorii oferite cumpărătorilor. Economiile sunt realizate prin eliminarea şi reducerea factorilor pentru care concurează jucătorii de pe piaţă. Valoarea oferită cumpărătorului creşte prin includerea şi dezvoltarea unor elemente care nu au mai fost oferite niciodată în domeniul respectiv. În timp, costurile se reduc şi mai mult, pe măsură ce cuantumul economiilor se măreşte, proporţional cu volumul crescut de vânzări pe care acea valoare ridicată îl* generează.



Urmărirea simultană a diferenţierii şi a costului scăzut

Aşa cum se arată în figura 1.2, crearea oceanelor albastre se referă la micşorarea costurilor odată cu creşterea valorii pentru cumpărător. Aceasta e metoda prin care se poate face un salt valoric — atât pentru companie, cât şi pentru clienţii acesteia. Deoarece valoarea percepută de client e o rezultantă a raportului dintre utilitate şi preţ şi pentru că valoarea înregistrată de companie e o rezultantă a raportului dintre preţ şi cost, rezultă că inovaţia de valoare apare numai atunci când întregul sistem de variabile al companiei — utilitate, preţ şi cost — este integrat în mod coerent. Această abordare a sistemului ca entitate face din crearea oceanelor albastre o strategie pe termen lung. Strategia oceanului albastru trebuie să înglobeze toată gama de funcţiuni şi activităţi operaţionale ale unei firme.

Prin contrast, inovaţiile de genul celor din producţie pot fi făcute la nivel de subsistem, fără a avea impact asupra strategiei generale a companiei. O inovaţie în procesul de producţie, de exemplu, poate simplifica structura costului unei companii, pentru a susţine strategia actuală de lider în privinţa costului, fără a modifica utilitatea oferită clienţilor săi. Deşi inovaţiile de acest fel pot contribui la consolidarea şi chiar la îmbunătăţirea poziţiei unei companii în zona sa

de piaţă, o asemenea abordare sub-sistemică rareori va crea oceanul albastru al unei noi zone de piaţă.

În acest sens, inovaţia de valoare este ceva mai mult decât o simplă *inovaţie*. Ea se referă şi la *strategia* care are în vedere întregul sistem de activităţi organizaţionale.[23] Inovaţia de valoare le cere companiilor să-şi orienteze întregul sistem înspre realizarea unui *salt* valoric, atât pentru cumpărători, cât şi pentru ele însele. în absenţa unei asemenea abordări integra- liste, inovaţia va rămâne ruptă de esenţa strategiei.[24] Figura 1.3 subliniază principalele caracteristici definitorii ale strategiilor oceanelor albastre şi roşii.

Strategia oceanului roşu, bazată pe concurenţă, pleacă de la premisa că toate condiţiile structurale ale unei ramuri economice sunt predeterminate şi că firmele sunt obligate să se lupte într-un cadru dat — presupunere bazată pe ceea ce oamenii de ştiinţă numesc viziune *structuralistă* sau *determinism ambiental*.[25] în opoziţie cu aceasta, inovaţia de valoare este bazată pe opinia că graniţele pieţei şi structura ramurii economice nu reprezintă nişte condiţii prestabilite şi pot fi recreate prin acţiuni şi convingeri ale jucătorilor de pe piaţă. Noi numim asta *perspectivă recomtrucţionistă*. în oceanul roşu, diferenţierea costă, pentru că fiecare firmă le concurează pe celelalte pentru a deveni „cea mai bună". Vorbim aici de opţiunea strategică pe care o au în faţă firmele — aceea de a urmări ori diferenţierea, ori costul scăzut. Pe de altă parte, în lumea reconstrucţionistă, obiectivul strategic este acela de a crea noi reguli după care să fii considerat „cel mai bun", iar asta se realizează prin desfiinţarea raportului existent în prezent între valoare şi cost şi, în consecinţă, prin crearea unui ocean albastru. (Mai multe detalii veţi găsi în Anexa B.)

FIGURA 1.3

Strategia oceanului roşu versus strategia oceanului albastru

Strategia oceanului roşu	Strategia oceanului

	albastru
Concurarea într-o zonă de piaţă existentă	Crearea unei zone de piaţă nedisputate
Surdasarea concurenţei	Transformarea concurenţei într-un element ¡relevant
Exploatarea cererii existente	Crearea şi atragerea de noi cereri
Respectarea raportului valoare/cost	Desfiinţarea raportului valoare/cost
Adaptarea întregului sistem de activităţi ale firmei la opţiunea strategică de diferenţiere *sau* cost scăzut	Adaptarea întregului sistem de activităţi ale firmei la obiectivul de diferenţiere *şi* cost scăzut

Circul Soarelui a desfiinţat această regulă a „celui mai bun" din industria circului, atingând atât obiectivul de diferenţiere, cât şi pe cel de cost scăzut. A făcut asta prin recombinarea elementelor existente în afara limitelor unui domeniu. Este Circul Soarelui, realmente, un circ, cu tot ceea ce a eliminat, redus, amplificat şi creat? Sau e un teatru? Şi dacă e un teatru, atunci ce gen de teatru e ? Un spectacol de pe Broadway, o operă, un balet? Nu se poate spune cu claritate. Circul Soarelui a reclădit elemente caracteristice fiecăreia dintre aceste alternative, pentru ca în final să fie câte puţin din toate şi nimic din ele în întregime. A creat o zonă de piaţă de tipul oceanului albastru, nouă şi nedisputată, care încă nu avea un nume stabilit în mod convenţional.

Elaborarea şi aplicarea strategiei oceanului albastru

Deşi împrejurările economice evidenţiază din ce în ce mai clar necesitatea oceanelor albastre, există credinţa generală că şansele de succes sunt mai mici atunci când companiile se aventurează dincolo de zona de piaţă existentă.[26] Problema care se pune este cum anume reuşeşti în cadrul oceanelor albastre. Cum îşi pot maximiza companiile, în mod sistematic, oportunităţile, minimizând în

acelaşi timp riscurile, în efortul de a elabora şi aplica strategia oceanului albastru? Dacă îţi lipseşte înţelegerea principiilor de maximizare a oportunităţilor şi de minimizare a riscurilor, care conduc la crearea şi însuşirea oceanelor albastre, atunci neşansa îţi va umbri iniţiativa de a obţine un ocean albastru.

Desigur, nu există strategie fără riscuri.[27] Strategia va implica întotdeauna atât oportunităţi, cât şi riscuri, fie că e vorba de un ocean roşu, fie de unul albastru. Dar, în prezent, cadrul economic general înclină dramatic în favoarea instrumentelor şi a contextelor analitice de lucru caracteristice oceanelor roşii. Atâta vreme cât această situaţie se va menţine, oceanele roşii vor continua să domine agenda strategică a companiilor, chiar dacă imperativul de creare a oceanelor albastre în lumea afacerilor devine presant. Poate că acest lucru explică de ce, în ciuda încercărilor făcute de diferite companii de a trece dincolo de zona de piaţă existentă, ele încă. mai trebuie să reflecteze serios la aceste recomandări.

Cartea noastră abordează exact acest dezechilibru, prezentând o metodologie care să ne susţină teza. Expunem în paginile cărţii principiile şi contextele analitice de lucru necesare pentru a rămâne la suprafaţă în oceanele albastre.

Capitolul 2 prezintă instrumentele analitice şi contextele esenţiale în crearea şi însuşirea oceanelor albastre. Deşi în următoarele capitole sunt introduse noţiuni suplimentare, pe măsură ce apare necesitatea de a le cunoaşte, aceste instrumente esenţiale vor fi întâlnite pe tot parcursul cărţii. Companiile pot face schimbări proactive în domeniul lor de activitate sau în structura pieţei prin folosirea logică a acestor instrumente şi a contextelor caracteristice oceanului albastru, care sunt fundamentate atât pe oportunităţi, cât şi pe riscuri. Capitolele următoare prezintă principiile care conduc la elaborarea şi implementarea cu succes a strategiei oceanului albastru şi explică modul în care sunt puse în practică acestea, împreună cu criteriile de analiză.

în ceea ce priveşte elaborarea cu succes a strategiei oceanului albastru, există patru principii călăuzitoare. Capitolele 3 şi 6 le tratează pe rând. Capitolul 3 identifică modalităţile prin care puteţi crea sistematic zone de piaţă necontestate între diverse ramuri economice, în urma lecturii putând să evitaţi *riscul căutării.* Capitolul vă explică cum să determinaţi concurenţa să devină irelevantă, prin traversarea a şase graniţe convenţionale impuse de competiţie, pentm ca, în final, să deschideţi oceane albastre importante din punct de vedere comercial. Cele şase căi se concentrează asupra următoarelor aspecte: domenii alternative, grupuri strategice, alte segmente de clienţi, produse şi servicii complementare, orientarea func- ţional-emoţională a unui domeniu, şi chiar timpuri viitoare.

Capitolul 4 vă arată cum să concepeţi procesul de planificare strategică a companiei pentru a trece dinoolo de îmbunătăţiri şi dezvoltări, creând o inovaţie de valoare. Vă prezintă o alternativă la actualul proces de planificare, criticat adesea ca fiind un simplu exerciţiu cifric ce blochează companiile, astfel încât acestea nu pot face decât simple îmbunătăţiri ale ofertei. Acest principiu combate *riscul planificării.* Folosind o abordare vizuală, care vă ajută să vă concentraţi asupra imaginii de ansamblu în loc să vă afunde în cifre şi teorii, acest capitol vă propune un proces de planificare în patru paşi, prin care puteţi concepe o strategie capabilă să creeze şi să stăpânească oportunităţile existente în cadrul oceanului albastru.

Capitolul 5 vă învaţă cum să maximizaţi dimensiunea oceanului. În scopul de a crea o cerere maximă pe noua piaţă, acest capitol

pune sub semnul întrebării practica tradiţională a ofertelor specializate pe segmente de consumatori, concepute în scopul adaptării la preferinţele clienţilor existenţi. Această practică se soldează adesea cu nişte pieţe ţintă din ce în ce mai mici. în loc de asta, Capitolul 5 vă arată cum să agregaţi cererea, neconcentrându-vă asupra diferenţelor care separă clienţii, ci răspunzând acelor caracteristici importante pe care le au non-consumatorii, astfel

încât să maximizaţi dimensiunea oceanului albastru creat şi a cererii declanşate, urmând ca *riscul cuantificării* să fie minimizat

.Capitolul 6 prezintă modul de elaborare a unei strategii prin care să reuşiţi nu doar realizarea unui salt în valoarea oferită masei de cumpărători, ci şi construirea unui model viabil de afaceri, care să-şi genereze şi să-şi menţină o creştere profitabilă. Vă arată cum să vă asiguraţi că firma dumneavoastră clădeşte un model de afaceri care să beneficieze de oceanul albastru pe care l-a creat. Acest capitol se referă la *riscul modelului de afaceri*. El leagă între ele secvenţele prin care ar trebui creată o strategie, astfel încât să fiţi siguri că atât dumneavoastră, cât şi consumatorii veţi avea de câştigat pe măsură ce creaţi noul teritoriu de afaceri. O asemenea strategie respectă criterii precum utilitatea, preţul, costul şi maniera de receptare a ofertei.

Capitolele 7 şi 8 revin la principiile care determină aplicarea eficientă a strategiei oceanului albastru. Mai concret, Capitolul 7 introduce noţiunea de *management într-un punct critic*. Veţi descoperi cum pot managerii să mobilizeze o organizaţie pentru a depăşi principalele obstacole de care se loveşte aceasta şi care blochează implementarea strategiei oceanului albastru. Noţiunea are de-a face cu *riscul organizaţional*. Expunerea se referă la modul în care liderii şi managerii deopotrivă pot trece peste obstacolele cognitive, insuficienţa resurselor, lipsa motivaţiei şi impedimentele politice, în ciuda timpului şi a resurselor limitate de care dispun în cazul aplicării strategiei oceanului albastru.

Capitolul 8 pledează pentru corelarea aplicării concrete a strategiei cu procesul de elaborare a acesteia, astfel încât oamenii să fie motivaţi să acţioneze în sensul dorit şi să aplice strategia oceanului albastru într-o manieră consecventă, la toate nivelurile organizaţionale. Acest capitol introduce noţiunea *de proces corect.* Deoarece o strategie a oceanului albastru reprezintă, vrând-nevrând, o modificare a unui statu-quo, acest capitol arată cum poate să faciliteze un proces corect atât elaborarea strategiei, cât şi aplicarea ei, mobilizând oamenii în sensul unei cooperări voluntare, necesare implementării strategiei. E vorba despre *riscul managerial,* asociat cu atitudinile şi comportamentele oamenilor.

Figura 1.4 pune în lumină cele şase principii călăuzitoare pentru formularea şi aplicarea cu succes a strategiei oceanului albastru, precum şi riscurile pe care aceste principii le atenuează.

Capitolul 9 dezbate aspectele dinamice ale strategiei oceanului albastru — problema menţinerii şi a regenerării

.Cele şase principii aie strategiei oceanului albastru
Principii privind elaborarea strategiei

Trasarea unor noi granife ale pieței Concentrarea asupra imaginii de ansamblu, nu asupra cifrelor Depășirea cererii existente Respectarea criteriilor strategice
Principii privind implementarea strategiei
Depășirea principalelor obstacole organizaționale
Corelarea elaborării strategiei cu implementarea sa
Factori de risc atenuați de fiecare principiu

4 Riscul *căutării* 4 Riscul planificării 4 Riscul cuantificării 4 Riscul modelului de afaceri
Factori de risc atenuați de fiecare principiu

4 Riscul organizational 4 Riscul manageria

lsă trecem acum la Capitolul **2,** în care am expus instrumentele analitice şi contextele de lucru legate de elaborarea şi aplicarea strategiei oceanului albastru.

CAPITOLUL 2

INSTRUMENTE ANALITICE ŞI CONTEXTE DE LUCRU

Ne-am petrecut ultimii zece ani dezvoltând o serie de instrumente analitice şi contexte de lucru, astfel încât elaborarea şi aplicarea strategiei oceanului albastru să fie atât sistematică şi funcţională, cât şi competitivă în apele roşii ale zonelor de piaţă cunoscute. Aceste structuri de analiză au umplut un vid esenţial în domeniul strategiei, care a dezvoltat o serie impresionantă de instrumente şi contexte pentru a concura în oceanele roşii, precum cei cinci factori de analiză a condiţiilor existente într-un domeniu economic şi cele trei strategii generice, dar a rămas practic rezervată în privinţa instrumentelor concrete cu ajutorul cărora se poate excela în oceanele albastre. În schimb, în circumstanţe dificile, directorii executivi primeau telefoane de încurajare, în care erau sfătuiţi să rămână curajoşi şi plini de iniţiativă, să înveţe din eşecuri şi să caute soluţii revoluţionare în exterior. Deşi provocatoare pentru intelect, toate acestea nu reprezintă substitute pentru instrumentele de analiză cu ajutorul cărora se navighează abil în apele albastre. În absenţa acelor instrumente, nu ne putem aştepta ca executivii să acţioneze pe baza telefoanelor de încurajare pentru a răzbate în cadrul concurenţei existente. O strategie a oceanului albastru eficientă ar trebui să se refere la minimizarea riscurilor şi nu la asumarea acestora.

Pentru a îndrepta acest dezechilibru, noi am studiat companii din toată lumea şi am dezvoltat metodologii practice, în demersul de a ţinti oceanele albastre. Am aplicat şi testat apoi aceste instrumente şi contexte de lucru, colaborând cu firmele în ceea ce priveşte preocupările lor referitoare la oceanele albastre, dezvoltându-ne şi şlefuindu-ne metodologia de-a lungul acestui proces. Instrumentele şi contextele prezentate aici se regăsesc pe tot parcursul cărţii, în toate discuţiile despre cele şase principii privind formularea şi aplicarea strategiei oceanului albastru. În urma scurtei prezentări a acestor instrumente şi contexte, vom arunca o privire asupra unui domeniu concret — industria vinului din Statele Unite —, pentru a vedea în ce fel pot fi puse acestea în practică, în încercarea de a crea oceane albastre.

Statele Unite deţin locul trei în lume în privinţa consumului total de vin. Deşi are o piaţă valorând 20 miliarde USD, vinificaţia americană este intens competitivă. Vinurile califor- niene predomină în consumul casnic, acoperind două treimi din vânzările totale de vin din Statele Unite. Acestea concurează vinurile importate din Franţa, Italia şi Spania, dar şi pe cele produse în Lumea Nouă, în ţări precum Chile, Australia şi Argentina (care ţintesc din ce în ce mai mult piaţa Statelor Unite). Având în vedere producţia crescândă provenită din state precum Oregon, Washington şi New York, dar şi podgoriile californiene recent intrate în exploatare, putem spune că sortimentele de vinuri produse s-au înmulţit în mod spectaculos. Cu toate acestea, consumul individual a rămas, în esenţă, acelaşi. Statele Unite se clasează tot pe locul 31 în lume în ceea ce priveşte consumul pe cap de locuitor.

Concurenţa acerbă a stimulat dezvoltarea continuă a acestei ramuri. Primele opt companii din clasament aduc pe piaţă peste 75% din tot vinul produs în Statele Unite, în vreme ce alte circa 1 600 de podgorii furnizează restul de 25%. Dominaţia celor câţiva jucători-cheie le permite acestora să-i forţeze pe distribuitori pentru a obţine spaţii de raft favorabile şi să cheltuiască pentru publicitate bugete de milioane de dolari. Simultan, pe tot cuprinsul Statelor Unite se manifestă o întărire a poziţiei vânzătorilor cu amănuntul şi a celor cu ridicata, factor care a determinat creşterea profitabilităţii acestora, în ciuda abundenţei de producători. Lupta hotărâtoare se duce pentru o distribuţie angro mai. bună şi pentru spaţii de vânzare mai avantajoase. Nu este, deci, o surpriză că firmele slabe, conduse prost, sunt tot mai rapid măturate din drum. S-a instalat pe piaţă presiunea de a coborî preţurile.

Pe scurt, industria vinului din Statele Unite se confruntă cu o concurenţă acerbă, o presiune crescândă asupra preţurilor, o profitabilitate crescută a canalelor de distribuţie şi o cerere aflată în stagnare, în ciuda abundenţei sortimentale copleşitoare. Dacă e să ne luăm după gândirea strategică tradiţională, această ramură poate fi cu greu considerată atractivă, în consecinţă, pentru un strateg, întrebarea esenţială ar trebui să fie: cum ieşi din acest ocean roşu al concurenţei sângeroase pentru a-ţi face competitorii irelevanţi. Cum descoperi şi cum iei în stăpânire un ocean albastru, cu zone de piaţă nedisputate ?

Pentru a da un răspuns acestor întrebări, să reflectăm asupra noţiunii de *velă strategică* — un cadru analitic de lucru esenţial pentru inovaţia de valoare şi pentru crearea oceanelor albastre.

Vela strategică

Aceasta reprezintă atât o metodă de diagnosticare, cât şi un cadru de acţiune pentru conceperea unei strategii convingătoare a oceanului albastru. Şi are două scopuri. în primul rând, surprinde situaţia actuală a jocului, în zona de piaţă cunoscută. Acest lucru vă va permite să înţelegeţi în ce anume investeşte în prezent concurenţa, factorii de influenţă cu care se confruntă domeniul respectiv în mod curent în ceea ce priveşte produsele, serviciile şi livrarea, precum şi avantajele de care beneficiază clienţii din partea ofertelor concurente existente pe piaţă. Figura 2.1 redă toate aceste informaţii într-o formă grafică. Pe abscisă veţi observa gama de factori care se manifestă şi în care se investeşte în domeniul respectiv.Vela strategică în *industria* vinului din Statele Unite, la sfârşitul anilor 1990

Vinuri de calitate
Vinuri pentru consumul curent

Publicitate	Prestigiul	Diversitate
Terminologie enologică i distincfii acordate	Vechime podgoriei V moştenirea primită	Complexitate

în cazul vinificaţiei din Statele Unite, e vorba de şapte factori principali:

- preţul pe sticla de vin;
- imaginea rafinată, elitistă, transmisă prin intermediul ambalajului, incluzând aici etichetele care precizează distincţiile acordate vinului respectiv şi terminologia enologică ezoterică ce subliniază arta şi ştiinţa fabricării vinului;

■ publicitatea făcută în scopul de a ridica nivelul de conştientizare al consumatorului pe o piaţă aglomerată şi de a încuraja toţi intermediarii din lanţul de distribuţie să promoveze un anumit producător;vechimea vinului;

■ prestigiul podgoriei şi moştenirea primită (apelative prin care se „accentuează celebritatea podgoriei sau soiul vinului ori istoria producătorului);

■ complexitatea şi sofisticarea vinului (incluzând aici conţinutul de tanin al vinului şi păstrarea sa în recipiente din lemn de stejar);

■ diversitatea vinurilor, care acoperă toate varietăţile de struguri şi toate preferinţele consumatorilor (de la Chardonnay la Merlot, şi aşa mai departe).

Aceşti factori sunt consideraţi esenţiali în promovarea vinului drept o băutură unică în ochii băutorului avizat, fiind potrivită în ocazii speciale.

Aceasta este structura fundamentală a industriei vinului din Statele Unite — din perspectiva pieţei. Acum, să revedem ordonata graficului, care ilustrează nivelul oferit cumpărătorilor pentru fiecare factor-cheie în parte. Un nivel mai înalt al unui factor înseamnă că o anumită companie oferă cumpărătorilor mai mult (de vreme ce investeşte mai mult în acel factor). în cazul preţului, un nivel mai înalt indică un preţ mai mare. Putem diviza acum oferta curentă de vin în funcţie de toţi aceşti factori, pentru a înţelege profilul strategic al fiecărui producător, precum şi curba sa valorică. *Curba valorică* (componenta fundamentală a velei strategice) este o reprezentare grafică a performanţei relative a unei companii, în raport cu factorii de concurenţă în domeniu.Figura 2.1 arată cum, deşi în industria vinului din Statele Unite intră în calcule peste 1 600 de producători, din punctul de vedere al cumpărătorului există o mare asemănare între curbele valorice ale acestora. în ciuda nenumăraţilor competitori, atunci când vinurile de marcă de calitate sunt poziţionate pe vela strategică, descoperim că — din punctul de vedere al pieţei — toate au, în esenţă, acelaşi profil strategic: oferă un nivel înalt pentru fiecare factor concurenţial în schimbul unui preţ la fel de ridicat. Profilul lor strategic se conformează unei strategii clasice de diferenţiere. în orice caz, din perspectiva pieţei, toate se diferenţiază în acelaşi fel. Pe de altă parte, vinurile pentru consumul curent au şi ele, în esenţă, un profil

strategic similar. Preţul e scăzut, fiindcă şi nivelul celorlalţi factori-cheie este scăzut. Aceştia sunt jucătorii clasici în ceea ce priveşte costurile scăzute. Mai mult decât atât, curbele valorice ale vinurilor de calitate şi ale celor pentru consum curent au cam aceeaşi formă. Cele două strategii de grup mărşăluiesc împreună, dar la altitudini diferite ale ofertei.

Pentru a înscrie o companie pe o traiectorie bine conturată, cu o creştere economică profitabilă în raport cu aceste condiţii de piaţă, nu va fi de ajuns să evaluaţi concurenţii şi să încercaţi să-i depăşiţi oferind mai mult în schimbul a mai puţin. O asemenea strategie poate impulsiona vânzările, dar cu greu va determina o companie să descopere zone de piaţă necontestate. Nici

organizarea unor extinse cercetări de piaţă privind preferinţele consumatorilor nu va conduce spre descoperirea oceanelor albastre. Potrivit cercetărilor noastre, clienţii îşi imaginează cu greutate modul în care se creează zonele de piaţă nedisputate. Asta deoarece şi perspectiva lor tinde tot spre familiarul „oferă-mi mai mult pentru mai puţin”. Iar ceea ce vor clienţii să fie „mai mult” se referă, de obicei, la acele caracteristici ale produsului sau serviciului

pe care domeniul respectiv deja le furnizează

.Pentru a transforma fundamental vela strategică a unui domeniu de activitate, trebuie să începeţi prin a vă transfera preocupările strategice de la *concurenţi* la *alternative* şi de la *consumatorii* la *non-consumatorii* acelui domeniu.[1] Pentru a putea urmări atât valoarea, cât şi costul, e necesar să vă opuneţi vechii logici conform căreia trebuie să-i poziţionaţi pe competitori în cadrul pieţei actuale şi să alegeţi între diferenţiere şi conducerea bazată pe costuri. Pe măsură ce vă îndreptaţi atenţia strategică de la concurenţii actuali spre alternative şi non-consumatori, căpătaţi noi perspective referitoare la maniera în care puteţi redefini problema asupra căreia se concentrează ramura economică respectivă şi, în consecinţă, restructuraţi elementele de valoare pentru cumpărător, inclu- zându-le şi pe acelea care se regăsesc în afara limitelor domeniului respectiv. Prin contrast, logica strategică tradiţională vă îndeamnă să oferiţi soluţii mai bune decât rivalii dumnea-voastră la problemele existente în domeniu.

în cazul vinificaţiei din Statele Unite, înţelepciunea tradiţională i-a împins pe producători să ofere în exces prestigiu şi calitate vinului, dar la preţul standard. Excesul consta în mărirea complexităţii unui vin, în baza categoriilor de gust stabilite de comun acord de către producători şi impus în societate de către sistemul public de evaluare a vinului. Producătorii, degustătorii şi cunoscătorii cad de acord asupra următorului fapt: complexitatea (definită prin personalitate şi caracteristici ce reflectă unicitatea solului, sezonul şi abilitatea producătorului în privinţa proceselor de fermentaţie, de păstrare şi de învechire) echivalează cu calitatea.

în orice caz, analizând alternativele, Casella Wines — un producător

australian de vinuri — a redefinit problema existentă în industria vinului, aducând în atenţie un aspect inedit: cum să faci astfel încât un vin plăcut şi uşor, deşi fără tradiţie, să fie băut de toată lumea ? De ce a făcut asta ? Studiind cererea de băuturi alternative (bere, spirtoase, cocteiluri), care acaparaseră în Statele Unite o piaţă de trei ori mai mare decât vinul, Casella Wines a descoperit că o mare parte a americanilor adulţi considera vinul ca fiind un

inhibitor. Era intimidant şi pretenţios, iar complexitatea gustului însemna o adevărată provocare pentru omul de rând, chiar dacă tocmai acest factor fusese zona în care industria vinului se zbătuse să exceleze. Având în vedere această perspectivă, Casella Wines era gata să exploreze maniera în care putea să refacă profilul strategic al vinificaţiei americane, pentru a crea un ocean albastru

.Pentru a-şi atinge obiectivul, s-a folosit de cel de-al doilea concept fundamental de analiză din spatele oceanelor albastre : cadrul de lucru al celor patru acţiuni.

Cadrul de lucru al celor patru acţiuni

Pentru a reclădi elementele de valoare pentru cumpărător, în scopul de a obţine o nouă curbă a valorii, noi am dezvoltat *cadrul de lucru al celor patru acţiuni.* Aşa cum se arată în figura 2.2, pentru a rupe legătura dintre diferenţiere şi cost scăzut şi pentru a crea o nouă curbă a valorii, există patru întrebări-cheie prin care se poate contesta logica strategică şi modelul de afaceri caracteristice unui anumit domeniu economic:

- Care dintre factorii consideraţi în acest domeniu de la sine înţeleşi ar trebui *eliminat ?*
- Care dintre factori ar trebui *diminuat* mult sub standardele ramurii respective ?
- Care dintre factori ar trebui *dezvoltat* mult peste standardele ramurii respective ?
- Care dintre factorii pe care domeniul respectiv nu i-a oferit niciodată ar trebui *creat ?*

Prima întrebare vă obligă să luaţi în calcul excluderea acelor factori în privinţa cărora companiile active în domeniul dumneavoastră s-au luat la întrecere atâta vreme. Adesea, aceşti factori sunt consideraţi ca fiind de la sine înţeleşi, chiar daca nu mai prezintă valoare (sau, mai rău, contribuie la scăderea valorii). Uneori, apare câte o modificare fundamentală a aspectelor apreciate de cumpărători, dar companiile care sunt preocupate să se monitorizeze unele pe altele nu acţionează în consecinţă sau nici măcar nu percep schimbarea.Cea de-a doua întrebare vă forţează să aflaţi dacă produsele sau serviciile au fost cumva excesiv proiectate, în goana de a ajunge din. urmă sau de a depăşi concurenţa. în acest caz, companiile îşi supraliciteaz oferta în faţa clienţilor, încărcân- du-şi structura costului fără a câştiga nimic în schimb.

FIGURA 2.2

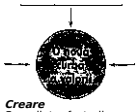
Cadrul de lucru al celor patru acţiuni

Diminuare

Care dintre factori ar trebui *diminuat* mult sub standardele ramurii respective?

Eliminare

Care dintre factorii pe
considerat de la sine înţeleşi ar trebui *eliminat?*



Creare
Care dintre factorii pe care domeniul nu i-a oferit niciodată ar trebui *creat?*
Dezvoltare
Care dintre factori ar trebui *dezvoltat* mult peste standardele domeniului?

Cea de-a treia întrebare vă determină să descoperiţi şi să eliminaţi acele compromisuri pe care ofertanţii îi obligă pe cumpărători să le facă. Cea de-a patra întrebare vă ajută să descoperiţi surse de valoare cu totul noi pentru cumpărători şi să creaţi noi tipuri de cerere, dar şi să restructuraţi maniera strategică în care e conceput preţul într-un anumit domeniu de activitate

.Căutarea răspunsului la primele două întrebări (privind eliminarea şi diminuarea) vă face să căpătaţi o nouă perspectivă asupra felului în care vă puteţi simplifica structura costului, în raport cu competitorii. Cercetările noastre au arătat că rareori se întâmplă ca managerii să decidă în mod sistematic eliminarea şi reducerea investiţiilor în acei factori disputaţi de industria respectivă. Rezultatul constă în escaladarea structurii costului şi în construirea unor modele de afaceri foarte complexe. Prin contrast, ultimii doi factori (dezvoltarea şi crearea) vă oferă noi perspective referitoare la modalitatea de a creşte valoarea pentru cumpărător şi de a crea o nouă cerere. Laolaltă, toţi aceşti factori vă permit să exploraţi sistematic (în zonele limitrofe domeniului dumneavoastră) recombinarea elementelor care prezintă valoare pentru cumpărător, astfel încât să-i oferiţi acestuia o experienţă cu totul nouă, păs- trându-vă în acelaşi timp o structură simplificată a costului. De o deosebită importanţă sunt acţiunile de eliminare şi de creare, care împing companiile dincolo de acele exerciţii de maximizare a valorii în condiţiile factorilor de concurenţă existenţi. Procesele de eliminare şi creare ajută companiile să schimbe cu eficienţă factorii în sine, determinând regulile con- curenţiale actuale să devină, în consecinţă, irelevante.

Când aplicaţi cadrul de lucru al celor patru acţiuni în raport cu vela strategică din domeniul dumneavoastră, obţineţi o nouă şi revelatoare viziune asupra unor adevăruri percepute într-o manieră învechită. în cazul industriei vinului din Statele Unite — dacă e să gândim în termenii acestor patru acţiuni despre logica actuală în domeniu şi să căutăm în jur alternative şi segmente de non-consumatori —, Casella Wines a creat [yellow tail]*, un vin al cărui profil strategic a spart tiparele concurenţei şi a creat un ocean albastru. în loc să ofere vinul ca pe un simplu vin, Casella a creat o băutură cu valenţe sociale, accesibilă oricui, indiferent dacă era vorba de persoane care agreau berea, cocteilurile sau alte băuturi. în decurs de doi ani, această

* Denumirea acestei mărci de vinuri provine de la o specie de cangur mic, cu picioarele şi coada de culoare galbenă, care cutreieră podgoriile Casella Wines *(n. red.)*.

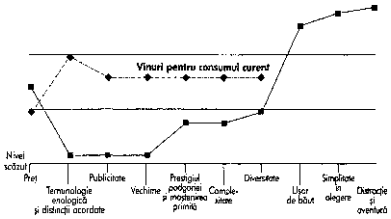
băutură socială asociată cu distracţia a devenit marca cu cea mai rapidă dezvoltare din istorie (atât pentru vinificaţia australiană, cât şi pentru cea americană), ajungând pe locul întâi în cadrul vinurilor importate în Statele Unite şi depăşind vinurile produse în Franţa şi Italia, în august 2003, se afla deja pe locul întâi, fiind cel mai bine vândut din Statele Unite la categoria vinurilor roşii îmbuteliate la sticle de 750 ml şi depăşind chiar şi mărcile californi- ene. Pe la mijlocul anului 2003, deja se ştia că media vânzărilor anuale pentru [yellow tail] tindea spre 4,5 milioane de sticle, în contextul suprasaturării globale a pieţei vinului, [yellow tail] s-a luptat pentru a-şi menţine vânzările la o cotă ridicată.

Lucru şi mai remarcabil, în vreme ce marile companii producătoare de vin şi-au dezvoltat mărci de succes în urma unor decenii de investiţii în marketing, [yellow tail] a luat-o înaintea unor concurenţi puternici fără a avea campanii pro- moţionale, semnale mass-media sau publicitate adresată direct cumpărătorilor. Această marcă nu a furat, pur şi simplu, o cotă de piaţă de la concurenţă, ci a extins piaţa. I- a adus pe non-consumatorii de vin (băutori de bere şi de cocteiluri gata preparate) pe piaţa vinului. Mai mult decât atât, novicii de la masa băutorilor de vin au început să bea vin mai des, băutorii regulaţi au crescut cantitatea consumată, iar consumatorii de vinuri scumpe au revenit la vinurile de masă, devenind consumatori de [yellow tail].

Figura 2.3 arată măsura în care aplicarea celor patru acţiuni conduce la o separare de concurenţă în domeniul vini- ficaţiei din Statele Unite. Astfel că putem compara grafic strategia oceanului albastru adoptată de [yellow tail] cu aceea adoptată de cei peste 1 600 de producători de vin din Statele Unite. Aşa cum se poate vedea, curba valorică aparţinând [yellow tail] se distinge clar de rest. Casella Wines a lucrat pe toate cele patru planuri — a eliminat, a diminuat, a dezvoltat şi a creat —, pentru a aduce la lumină o zonă de piaţă care a schimbat faţa industriei americane de vin (şi asta în numai doi a<ni).

FIGURA 2.3

Vela strategică în cazul [yellow tai!]



Analizând alternative precum berea şi cocteilurile gata preparate şi vizând segmentele de non-consumatori, Casellla Wines a creat în industria vinului din Statele Unite trei factori noi (uşor de băut, simplu de ales şi potrivit pentru distracţie şi aventură) şi a eliminat sau diminuat orice altceva. Casella Wines a înţeles că majoritatea americanilor

respingea vinul din cauză că aroma sa complicată era dificil de apreciat. Berea şi cocteilurile gata preparate, de exemplu, erau mult mai dulc

işi mai uşor de băut. În consecinţă, [yellow tail] avea să fie o combinaţie cu totul nouă de caracteristici, din care să rezulte o structură a vinului necomplicată, care să atragă instantaneu segmentul consumatorilor de băuturi alcoolice. Vinul avea, deci, un gust uşor şi accesibil (ca berea şi cocteilurile gata preparate) şi un buchet pronunţat de fructe, fără subtilităţi, în plus, dulceaţa cu aromă de fructe a vinului dădea senzaţia gustativă de prospeţime, permiţându-le oamenilor să se bucure de încă un pahar, fără a se gândi prea mult la asta. Rezultatul a fost un vin uşor de băut, care nu cerea ani de experienţă pentru a fi apreciat.

în ton cu acea dulceaţă simplă de fructe, [yellow tail] a diminuat substanţial sau a eliminat toţi factorii asupra cărora industria vinului crease concurenţă de multă vreme — conţinutul de tanin, recipientele de stejar, complexitatea buchetului şi vechimea — în încercarea de a produce un vin bun, indiferent dacă era adresat celor care nu agreau decât vinuri superioare

j
sau celor care beau în mod curent vinuri de masă. Eliminând criteriul învechirii, pentru Casella Wines s-a redus şi nevoia de capital investit în vinul care aştepta să se învechească, rezultând astfel o mai rapidă transformare în lichidităţi a vinului produs. Industria vinului a criticat aroma dulce de fructe a lui [yellow tail], considerând că aceasta scădea semnificativ caii-

!
tatea vinului şi împiedica o apreciere corectă a strugurilor şi a măiestriei bazate pe tradiţie. Se prea poate ca aceste afirmaţii 1
să fi fost adevărate, dar toate categoriile de consumatori au J
agreat acest vin. 1

Vânzătorii detailişti din Statele Unite puneau la dispoziţia cumpărătorilor rafturi întregi cu varietăţi de vin, dar pentru consumatorul mediu alegerea era copleşitoare şi inti- midantă. Sticlele păreau toate la fel, etichetele erau complicate, pline de termeni enologici având sens numai pentru cunoscători sau pasionaţi, iar alternativele erau atât

de multe, încât angajaţii magazinelor erau neajutoraţi în cazul în care
trebuiau să interpreteze o etichetă ori să-i recomande un vin potenţialului client deja confuz. În plus, rafturile nesfârşite de sticle îi oboseau şi îi descurajau pe clienţi, făcând din alegerea unui vin un proces dificil, care îi dădea cumpărătorului obişnuit senzaţia de nesiguranţă în privinţa alegerii.

[yellow tail] a schimbat toate acestea, uşurând mult selecţia. A micşorat simţitor gama de vinuri oferite, aducând pe piaţă numai două: Chardonnay (cel mai popular vin în Statele Unite) şi Shiraz (un vin roşu). A eliminat jargonul tehnic de pe etichete, punând, în schimb, o etichetă simplă, frapantă şi nonconformistă — un cangur în culori luminoase şi vibrante (galben şi oranj), pe un fond negru. Cutiile din carton pentru [yellow tail] erau fabricate în aceleaşi culori strălucitoare, având marca [yellow tail] tipărită pe una dintre feţe cu nişte caractere uşor de remarcat. Cutiile serveau unui scop dublu: atrăgeau atenţia, dar nu intimidau.

[yellow tail] a obţinut încă un punct în favoarea sa, uşurând şi mai mult procesul de selecţie al consumatorului, atunci când i-a transformat pe angajaţii magazinelor în ambasadorii săi, punându-le la dispoziţie o vestimentaţie tipic australiană (inclusiv pălării şi jachete impermeabile specific australiene). Hainele purtând marca producătorului i-au inspirat pe angajaţii din reţeaua de vânzare cu amănuntul, astfel că — vânzând un vin care nu-i mai intimida — recomandările de a cumpăra [yellow tail] veneau de la sine. Pe scurt, era o plăcere să recomanzi [yellow tail].

Simplitatea ofertei iniţiale, de a pune pe piaţă numai două tipuri de vin (unul alb şi unul roşu), a conturat modelul de afaceri al firmei Casella Wines. Minimizând gama de produse necesare în stoc, a maximizat viteza de vânzare a stocurilor şi a minimizat sumele blocate în stocurile din depozite. De fapt, această simplificare a gamei sortimentale era vizibilă chiar şi în sticlele din interiorul cutiei, [yellow tail] a spart tiparele convenţionale. Casella Wines a fost prima companie care a introdus atât un vin alb, cât şi unul roşu în sticle cu forme identice — o practică ce a simplificat

şi mai mult producţia şi achiziţia şi care a avut ca efect o manieră de prezentare a vinului uluitor de simplă.

Peste tot în lume, industria vinului e mândră să promoveze vinul ca pe o băutură rafinată, cu o îndelungată istorie şi cu tradiţie. Acest lucru se reflectă în segmentul ţintă din Statele Unite — profesionişti educaţi, cu venituri ridicate. în consecinţă, concentrarea continuă asupra calităţii soiurilor şi a moştenirii podgoriei, asupra tradiţiei istorice a podgoriei şi asupra premiilor obţinute pentru un anumit soi a avut câştig de cauză. într-adevăr, strategiile de dezvoltare ale marilor jucători de pe piaţa vinului din Statele Unite ţinteau spre acea zonă a pieţei în care predominau vinurile de calitate, sumele investite de aceştia în publicitatea făcută mărcilor proprii fiind de ordinul zecilor de milioane de dolari — cu scopul de a consolida tocmai această imagine tradiţională. însă anali- zându-i pe consumatorii de bere şi de cocteiluri gata preparate, [yellow tail] a descoperit că această imagine elitistă nu avea rezonanţă în rândurile publicului larg, care era intimidat de ea. Deci, [yellow tail] s-a rupt de tradiţie şi şi-a creat o per-sonalitate care accentua caracteristicile culturii australiene: îndrăzneală, relaxare, distracţie şi spirit de aventură. Sloganul său era accesibilitatea: „Esenţa acestui grandios pământ... Australia.” Nicio imagine de vin tradiţional. Ortografierea numelui cu litere mici — [yellow tail] —, la care se adăugau culorile vibrante şi cangurul simbolic, toate reprezentau Australia. Şi, într-adevăr, pe sticlă nu se făcea nicio referire la podgorie. Dar vinul promitea să spumege în pahar aşa cum sare un cangur australian.Rezultatul a fost că [yellow tail] s-a adresat unui segment de consumatori de băuturi alcoolice aflat în afara graniţelor vinului. Iar pentru că a oferit acest salt valoric, [yellow tail] a ridicat preţul sticlelor sale peste cel al vinurilor de consum curent, cotându-le la 6,99 USD bucata (adică mai mult decât dublul preţului pentru un vin de masă). Iar din momentul în care vinul a ajuns pe rafturile detailiştilor (în iulie 2001), vânzările au tot crescut.

Matricea Eliminare-Diminuare-Dezvoltare-Creare

Există şi un al treilea instrument, esenţial în crearea oceanelor albastre. Este un instrument analitic suplimentar cadrului de lucru al celor patru acţiuni, numit *matricea eliminare- diminuare-dezvoltare-creare* (vezi figura 2.4).

Matricea determină companiile nu doar să-şi pună cele patru întrebări în contextul de lucru al celor patru acţiuni, ci şi să acţioneze pe baza lor, pentru a crea o nouă curbă a valorii. Stimulând companiile să înscrie în cele patru cadrane acţiuni de eliminare şi diminuare, dar şi de dezvoltare şi creare, matricea le aduce acestora avantaje imediate:

- Determină companiile să urmărească, simultan, atât diferenţierea de concurenţă, cât şi scăderea costurilor, în scopul desfiinţării raportului valoare/cost.
- Trage imediat un semnal de alarmă acelor companii concentrate numai asupra dezvoltării şi creării şi care, în consecinţă, îşi încarcă structura costului şi adesea îşi supratehnologizează produsele şi serviciile oferite cumpărătorilor — o stare de fapt existentă în multe companii.
- Este uşor de înţeles de către managerii de la orice nivel, ducând la un mai mare grad de implicare a acestora în aplicarea sa.

Deoarece completarea cadranelor acestei matrice este o sarcină solicitantă, ea determină companiile să analizeze cu mare atenţie fiecare factor disputat de firmele din domeniul respectiv, determinându-le să facă presupuneri implicite în mod

inconştient atunci când
vine vorba de competiţie

.**FIGURA 2.4**

Matricea Eiiminare-Diminuare-Dezvoltare-Creare, în cazul [yellow tail]

Elimină Terminologia enologică şi distincţiile primite Calităţile datorate învechirii Publicitatea	**Dezvoltă** Preţul diferit de cel al vinurilor de masă Implicarea magazinelor de vânzare cu amănuntul
Diminuează Complexitatea buchetului Varietatea largă de soiuri Prestigiul podgoriei	**Creează** Uşurinţa de a fi băut Simplificarea selecţiei de către consumator Imaginea de amuzament şi aventură

Figura 2.5, adică matricea eliminare-diminuare-dezvol- tare-creare pentru Circul Soarelui, vă oferă un alt exemplu de punere în practică a acestui instrument şi ceea ce rezultă de aici. Fără valoare este gama de factori în privinţa cărora companiile s-au întrecut atâta vreme şi pe care acestea descoperă că pot să-i elimine sau să-i diminueze. În cazul Circul Soarelui, a rezultat că, din spectacolele tradiţionale, pot fi eliminaţi câţiva factori, cum ar fi dresurile de animale, vedetele de circ şi arenele multiple. Aceşti factori au fost consideraţi multă vreme ca fiind de la sine înţeleşi în industria tradiţională, care n-a pus niciodată la îndoială relevanţa lor pe termen lung. în orice caz, în societate se manifestă un dezacord din ce în ce mai evident în privinţa exploatării animalelor. în plus, scenele cu animale reprezentau unul dintre cele mai costisitoare elemente; nu era vorba doar de costul animalelor în sine, ci şi de dresarea lor, de asistenţa medicală necesară, de întreţinere,

FIGURA 2.5

Matricea Eliminare-Diminuare-Dezvoltare-Creare, în cazul Circul Soarelui

Elimină Actorii vedetă Dresurile de animale Vânzarea de bilete pe culoare Arenele multiple	**Dezvoltă** Arena unică
Diminuează Amuzamentul şi umorul Tensiunea şi pericolul	**Creează** Tema spectacolului Mediul ambiant rafinat Tipurile diferite de spectacole Muzica şi dansul artistic

de asigurările plătite şi de transport. Similar, deşi industria circului s-a concentrat asupra includerii în spectacole a unor vedete, în mintea publicului aşa-numitele stele de circ însemnau mai puţin decât stelele de cinema. Din nou, iată o componentă cu costuri mari, care nu prezenta prea mare interes pentru spectatori. Şi arenele de forma a trei inele înlănţuite au dispărut. Nu numai că le creau spectatorilor anxietate, din cauză că trebuiau să-şi mute rapid privirile de la o arenă la alta, dar mai şi duceau la creşterea numărului de actori, cu implicaţii evidente asupra costurilor.

Trei caracteristici ale unei strategii bune[yellow tail], ca şi Circul Soarelui, a creat o curbă a valorii unică şi de excepţie, cu scopul de a descoperi un ocean albastru. Aşa cum s-a văzut în vela strategică, curba valorii creată de [yellow tail] avea *un punct focal*. Compania nu şi-a dispersat eforturile pentru a corespunde tuturor factorilor-cheie concurenţiali. Forma pe care a luat-o curba sa de valoare se diferenţiază de curbele înregistrate de alţi jucători de pe piaţă, fiind un rezultat nu al standardizării competitorilor, ci al căutării de alternative în zonele limitrofe. Laitmotivul profilului strategic adoptat de [yellow tail] este clar: un vin simplu şi plăcut, de care să te poţi bucura în fiecare zi.

Când este exprimată prin prisma unei curbe a valorii, o strategie eficientă a oceanului albastru — ca aceea a lui [yellow tail] — are trei calităţi complementare: focalizare, diferenţiere şi un slogan convingător. Fără aceste caracteristici, e foarte probabil ca strategia unei companii să fie neclară, comună, greu de transmis şi cu o structură complexă a costului. Cele patru activităţi de creare a unei

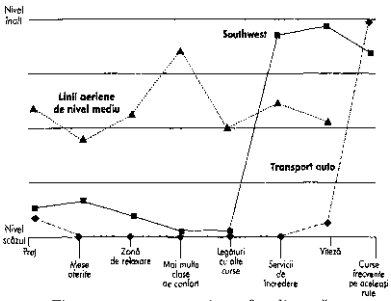
noi curbe a valorii ar trebui ghidate înspre construirea unui profil strategic al companiei, pe baza acestor trei caracteristici. Ele au rolul unui prim test (ca acela al turnesolului), pentru confirmarea viabilităţii comerciale a ideilor aflate în adâncul oceanului albastru.

O privire aruncată asupra profilului strategic al Southwest Airlines ne arata în ce fel se regăsesc aceste trei calităţi în strategia concretă a companiei, concepută în scopul de a reinventa transportul aerian pe distanţe scurte prin intermediul inovaţiei de valoare (vezi figura 2.6). Southwest Airlines a creat un ocean albastru, eliminând compromisul pe care clienţii erau nevoiţi să-l facă, alegând între viteza caracteristică transportului aerian, pe de o parte, şi flexibilitatea orarului împreună cu tariful scăzut, caracteristice transportului auto, pe de altă parte. în consecinţă, Southwest le-a oferit călătorilor un transport de mare viteză, la preţuri atractive, pentru curse frecvente, pe trasee flexibile — adresându-se unui segment foarte larg de clienţi. Eliminând şi diminuând anumiţi factori de concurenţă şi dezvoltând alţi factori existenţi în transportul aerian tradiţional, dar şi creând noi factori preluaţi din transportul auto (considerat o alternativă), compania Southwest Airlines a fost capabilă să le ofere călătorilor care agreau calea aerului un serviciu de o calitate fără precedent şi să realizeze un salt valoric printr-un model de afaceri cu costuri scăzute.

Curba valorică de la Southwest Airlines diferă în mod fundamental de cele ale competitorilor săi prezenţi pe aceeaşi velă strategică. Profilul său strategic este un exemplu tipic de strategie convingătoare a oceanului albastru.

Focalizarea

FIGURA 2.6
Vela strategica în cazul Southwest Airlines



Fiecare mare strategie se focalizează asupra unui obiectiv, iar un profil strategic de companie sau o curbă a valorii ar trebui să-l exprime cu claritate. Dacă privim profilul strategic de la Southwest, putem vedea instantaneu că firma a pus accent numai pe trei factori: servicii de încredere, viteză şi curse frecvente pe aceeaşi rută. Specializându-se în acest fel, Southwest a putut să concureze la preţ cu transportul auto; nu a făcut investiţii suplimentare în mese, încăperi pentru relaxare şi mai multe clase de confort. Prin contrast, competitorii tradiţionali ai lui Southwest investeau în toţi factorii concurenţiali din domeniu, fiindu-le astfel mult mai dificil să ofere tarifele lui Southwest. Investind în direcţii diferite, aceste companii au permis ca mişcările de piaţă ale competitorilor să le stabilească propriile priorităţi. Au rezultat nişte modele de afaceri costisitoare.

Diferenţierea

Când strategia unei companii este elaborată ca reacţie la alte strategii, în încercarea de a ţine pasul cu concurenţa, îşi pierde unicitatea. Să analizăm asemănările dintre liniile aeriene în ceea ce priveşte mesele oferite călătorilor şi zonele de relaxare de la clasa *business*. Pe vela strategică, se poate observa, prin urmare, că strategii reactivi tind să adopte acelaşi profil strategic. într-adevăr, în cazul firmei Southwest, curbele valorice ale

competitorilor săi sunt practic identice şi, de aceea, pot fi reprezentate grafic printr-o singură curbă a valorii.

Prin contrast, curbele valorice ale strategilor care creează oceane albastre se deosebesc întotdeauna de rest. Aplicând regula celor patru acţiuni — de eliminare, diminuare, dezvoltare şi creare —, aceştia îşi individualizează profilurile proprii de cel caracteristic domeniului respectiv. Southwest, de exemplu, a impus pe piaţă cursele directe între oraşe de dimensiuni medii. înaintea sa, transportul aerian oferea doar sistemul curselor de legătură, cu schimbarea avionului în marile aeroporturi.

Sloganul convingător

O bună strategie are un laitmotiv distinctiv şi captivant. „Viteza unui avion, la preţul unei maşini — oricând ai nevoie." Acesta este sloganul Southwest Airlines (sau, cel puţin, ar putea să fie). Dar ce ar putea spune despre ei înşişi concurenţii săi ? Până şi cea mai profesionistă agenţie de publicitate ar avea dificultăţi în a include într-un slogan memorabil factori convenţionali precum mesele, clasele de confort, programul de relaxare şi legăturile cu alte destinaţii, alături de servicii standard, viteze mai mici şi tarife mai mari. Un slogan bun nu trebuie doar să transmită un mesaj clar, ci şi să promoveze cu onestitate o ofertă — altfel, clienţii îşi vor pierde încrederea şi interesul. De fapt, o metodă bună de a testa eficienţa şi forţa unei strategii este aceea de a vedea dacă are un slogan autentic şi de impact.

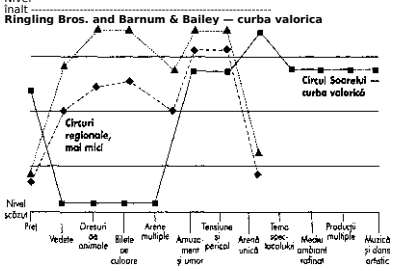
Aşa cum se poate vedea în figura 2.7, profilul strategic caracteristic pentru Circul Soarelui îndeplineşte, şi el, cele trei criterii care definesc strategia oceanului albastru: focali-

zare, diferenţiere şi slogan convingător. Vela sa strategică ne permite să-i comparăm profilul strategic cu cele ale principalilor săi competitori. Imaginea arată cu claritate gradul de distanţare a Circului Soarelui de logica tradiţională a circului. Graficul arată că şi curba valorii lui Ringling Bros. and Barnum & Bailey are, în esenţă, aceeaşi formă cu cele ale circurilor regionale, mai mici. Principala diferenţă constă în faptul că circurile

provinciale oferă mai puţin din fiecare factor concurenţial, din cauza resurselor limitate de care dispun

.Spre deosebire de acestea, curba valorică a Circului Soarelui se înscrie într-o notă aparte. Include factori noi, nespecifici circului, precum tema spectacolului, producerea mai multor tipuri de spectacole, mediul ambiant rafinat, dar şi muzica şi dansul artistic. Aceşti factori — creaţii în întregime noi pentru industria circului — au fost preluaţi din zona teatrului, ca alternativă în divertismentul *live*. în acest fel, vela strategică înfăţişează cu claritate factorii tradiţionali care influenţează concurenţa dintre jucătorii pieţei, dar şi noii factori care determină crearea unui nou spaţiu de piaţă şi care deplasează vela strategică a unei ramuri economice.

FIGURA 2.7
Velo strategică în cazul Circul Soarelui



[yellow tail], Circul Soarelui şi Southwest Airlines au creat oceane albastre în conjuncturi de afaceri şi contexte macroeconomice foarte diferite. Cu toate acestea, profilurile lor strategice au în comun aceleaşi trei caracteristici: focalizare, diferenţiere şi un slogan convingător. Aceste trei criterii ghidează companiile în desfăşurarea procesului lor de re-construcţie, pentru a reuşi o breşă valorică — atât pentru cumpărători, cât şi pentru ele însele

.Interpretarea curbelor valorice

Vela strategică le oferă companiilor posibilitatea de a vedea astăzi cum va arăta viitorul. Pentru aceasta, companiile trebuie să înţeleagă cum se interpretează curbele valorice, înscrierea unei firme în curbele valorice ale unui domeniu de activitate înseamnă un capital de cunoştinţe strategice pentru statutul său actual şi pentru viitorul afacerii.

O strategie a oceanului albastru

Prima întrebare la care răspund curbele valorice este dacă o afacere merită să fie învingătoare. Când curba valorii unei companii (sau a competitorilor săi) îndeplineşte cele trei criterii care definesc o bună strategie a oceanului albastru — focalizare, diferenţiere şi un slogan convingător care să-i spună ceva pieţei —, compania se află pe drumul cel bun. Aceste trei criterii reprezintă un prim test prin care se poate afla dacă ideile ascunse în oceanul albastru au viabilitate comercială.

Pe de altă parte, atunci când unei curbe valorice îi lipseşte focalizarea, structura costului său va tinde să se amplifice, iar modelul de afaceri va deveni dificil de implementat şi urmat. Când îi lipseşte diferenţierea, strategia companiei respective ajunge să fie ceva de genul „şi eu”, fără argumente prin care să se distingă în cadrul pieţei. Iar dacă nu are un slogan convingător, care să le spună ceva cumpărătorilor, ori are doar o perspectivă dinspre interior spre exterior (nu şi invers), este un exemplu clasic de inovaţie de dragul inovaţiei, fără vreun mare potenţial comercial şi fără vreo capacitate naturală de a accede.

O companie captiva în oceanul roşuCând curba valorii unei companii converge cu cele ale competitorilor săi, e foarte probabil să fie captivă în interiorul oceanului roşu al competiţiei sângeroase. Strategia explicită sau implicită a unei companii încearcă, în general, să-şi surclaseze concurenţa prin costuri mai mici sau o calitate mai bună. Rezultatul constă într-o creştere lentă — în afară de cazul în care, prin graţia sorţii, compania nu activează într-un domeniu care se dezvoltă de la sine. Iar creşterea respectivă nu i se datorează, în niciun caz, strategiei, ci norocului.

Supralicitare fără compensaţii pe măsură

Atunci când curba valorică a unei companii arată că aceasta are un nivel înalt al tuturor factorilor de pe vela strategică, întrebarea care se pune este: se reflectă oare acele investiţii în cota de piaţă a firmei şi în profitabilitatea, sa ? Dacă nu, atunci vela strategică semnalează faptul că, probabil, firma face un exces, oferind prea mult din fiecare componentă care determină o creştere a valorii pentru cumpărător. însă pentru o inovaţie de valoare, firma trebuie să decidă ce factori să elimine sau să diminueze (nu doar să dezvolte sau să creeze), cu scopul de a obţine o curbă a valorii distinctivă.

0 strategie incoerent

aAtunci când curba valorică a unei companii arată ca un ghem de spaghete — un zigzag fără logică, în funcţie de care oferta poate fi caracterizată drept „slabă-competitivă-slabă- slabă-competitivă-slabă-competitivă" —, acest lucru indică faptul că firma nu are o strategie coerentă. E probabil ca strategia sa să fie bazată pe substrategii independente. Luate separat, se prea poate ca acestea să aibă sens, să menţină afacerea pe linia de plutire şi să-i ţină pe toţi ocupaţi, dar, adunate laolaltă, ele contribuie prea puţin la distanţarea companiei de cel mai capabil competitor sau la furnizarea unei viziuni strategice clare. Curba cu această formă este adesea o reflecţie a unei organizaţii structurate pe divizii sau pe departamente funcţionale.

Contradicţii strategice

Există contradicţii strategice ? Există zone în cadrul cărora compania se ridică la un nivel înalt în privinţa unui factor, doar pentru a ignora alţi factori care îl susţin pe primul. Un exemplu relevant este acela de a investi serios în construirea unui site web uşor de folosit, pierzând din vedere viteza mică de operare. Dar inconsistenţele strategice se pot regăsi şi între nivelul ofertei şi nivelul preţului cerut în schimb. De exemplu, o companie cu staţii de benzină s-a trezit că oferea „mai puţin, pentru mai mult" — adică, mai puţine servicii decât cel mai important concurent al său, la un preţ mai ridicat. Nu e de mirare că a pierdut teren cu rapiditate.

0 companie cu o perspectivă din interior spre exterior

Cum anume îşi etichetează o companie factorii de concurenţă atunci când îşi construieşte vela strategică ? De exemplu, foloseşte cuvântul „megahertz” în loc de „viteză”, sau „temperatura apei termale” în loc de „apă caldă” ? Sunt factorii de concurenţă definiţi în termeni pe care cumpărătorul să-i poată înţelege şi evalua sau sunt prezentaţi publicului într-un jargon operaţional? Tipul de limbaj folosit în vela strategică ne dă o idee despre felul în care este concepută viziunea strategică a unei companii — adică, dintr-o perspectivă „din afară-înăuntru” (determinată de problema cererii) sau dintr-o perspectivă „dinăuntru-în afară” (determinată de aspectele operaţionale ale activităţii). Analizarea limbajului existent în vela strategică ajută o companie să înţeleagă cât de departe se situează ea de crearea unei cereri în ramura economică respectivă.

Instrumentele şi contextele de lucru prezentate aici sunt concepte analitice esenţiale şi, în consecinţă, au fost întrebuinţate pe tot parcursul cărţii. Noţiuni suplimentare vor fi introduse în capitolele următoare, pe măsură ce va fi necesar. Suprapunerea acestor tehnici de analiză peste cele şase principii de definire şi pătrundere în oceanele albastre permite companiilor să se individualizeze de concurenţă şi să descopere noi zone de piaţă, încă nedisputate.

Acum, vom trece mai departe, la primul principiu — trasarea unor noi graniţe ale pieţei. în următorul capitol, vom discuta despre metodele de maximizare a oportunităţilor şi de

minimizare a riscurilor, în scopul de a crea oceane albastre

PARTEA A II-A

ELABORAREA STRATEGIEI OCEANULUI ALBASTRU

CAPITOLUL 3

TRASAREA UNOR NOI GRANITE ALE PIEŢEI

Primul principiu al strategiei oceanului albastru se referă la retrasarea graniţelor de piaţă, lucru necesar separării de concurenţă şi creării de oceane albastre. Acest principiu priveşte riscul căutării, cu care se confruntă multe companii. Provocarea constă în a identifica cu succes, din mulţimea de posibilităţi existente, acele oportunităţi proprii oceanului albastru şi adecvate din punct de vedere comercial. Această provocare este esenţială, deoarece managerii nu-şi pot permite să se lase duşi de val, bazându-şi strategia pe intuiţie sau riscând ca la loterie.

în cercetările întreprinse de noi, am căutat să aflăm dacă există tipare sistematice în ceea ce priveşte reamplasarea graniţelor pieţei, pentru a crea oceane albastre. Iar dacă existau, voiam să ştim şi dacă acele tipare erau aplicabile tuturor ramurilor economice — de la bunuri de larg consum la produse de uz industrial, finanţe şi servicii, telecomunicaţii şi IT, farmaceutice şi servicii

bancare — sau erau potrivite numai anumitor domenii specifice.

Ei bine, am identificat nişte tipare clare în crearea de oceane albastre. Mai concret, am conturat şase căi fundamentale de a retrasa graniţele pieţei. Şi le-am reunit în „cadrul celor şase căi". Aceste metode au o aplicabilitate generală în toate sectoarele economiei şi îndreaptă companiile pe făgaşul ideilor viabile comercial din cadrul oceanului albastru. Niciuna dintre ele nu necesită o viziune specială sau anticiparea viitorului. În schimb, toate se bazează pe analiza dintr-o nouă perspectivă a unor date familiare.

Aceste căi pun sub semnul întrebării cele şase prezumţii fundamentale aflate în spatele multor strategii. Iar acele şase prezumţii pe baza cărora companiile îşi construiesc într-un mod hipnotic strategiile le ţin captive în competiţia din interiorul oceanelor roşii. Mai concret, companiile au tendinţa să procedeze după cum urmează:

- îşi definesc domeniul de activitate în mod similar concurenţei şi se concentrează asupra obiectivului de a fi cel mai bun în domeniu.
- îşi privesc domeniul de activitate prin prisma categoriilor strategice acceptate de toată lumea (iată un exemplu de trei categorii: automobile de lux, maşini cu consum mic şi vehicule pentru întreaga familie) şi se străduiesc să se facă remarcate în cadrul grupului strategic în care activează.
- îşi focalizează atenţia asupra aceluiaşi grup de cumpărători, fie că e vorba de un achizitor (ca în domeniul echipamentelor de birou), fie că e un utilizator (ca în domeniul vestimentaţiei) sau de un factor de influenţă (ca în domeniul farmaceutic).
- îşi definesc sfera de produse şi servicii oferite de domeniul lor prin similaritate cu competitorii.
- Acceptă direcţia funcţională sau emoţională a respectivului domeniu.

îşi focalizează atenţia asupra aceluiaşi reper temporal (şi, adesea, asupra ameninţărilor curente ale concurenţei) atunci când îşi formulează strategia

.Cu cât firmele împărtăşesc mai mult din această înţelepciune convenţională referitoare la maniera în care se concurează unele pe altele, cu atât mai pronunţată va fi convergenţa între ele.

Pentru a ieşi din apele roşii, companiile trebuie să rupă graniţele împământenite, cele care definesc felul în care ele se concurează. în loc să privească în interiorul acestor graniţe, managerii au nevoie să scruteze sistematic dincolo de ele, pentru a putea crea oceane albastre. Au nevoie să privească înspre alte domenii economice, alte grupuri strategice, alte categorii de cumpărători, oferte de produse şi servicii complementare, alte orientări funcţional-emoţionale ale unei ramuri economice şi chiar înspre alte timpuri. Aceasta le dă companiilor o perspectivă pătrunzătoare asupra modului în care se reconstruiesc realităţile pieţei, pentru a scoate la lumină oceanele albastre. Să vedem cum funcţionează fiecare dintre aceste şase căi.

Prima cale: Cercetati domeniile alternative

în sensul cel mai larg, o companie nu concurează doar cu alte firme din domeniul său, ci şi cu firme din alte domenii, dar care produc bunuri şi servicii alternative. Termenul „alternativ” are o conotaţie mai largă decât „substituent”. Produsele şi serviciile care au forme diferite, dar aceeaşi funcţionalitate sau utilitate de bază, se

substituie adesea între ele. Pe de altă parte, *alternativele* includ şi produse ori servicii cu diferite funcţii şi forme, dar cu aceeaşi utilitate.

De exemplu, pentru a-şi pune ordine în finanţele personale, oamenii pot cumpăra şi instala o aplicaţie software special concepută în acest scop, pot angaja un contabil autorizat sau pot uza, pur şi simplu, de un creion şi o hârtie. Aplicaţia, contabilul şi creionul sunt, în mare, substitute unul pentru celălalt. Se prezintă în forme foarte diferite, dar au aceeaşi funcţie: îi ajută pe oameni să-şi

administreze chestiunile financiare

.Prin contrast, există produse şi servicii ce pot lua diferite forme şi pot îndeplini diferite funcţii, deşi servesc aceluiaşi obiectiv. Să luăm cazul cinematografe *versus* restaurante. Restaurantele au puţine caracteristici în comun cu cinematografele; în plus, servesc unei funcţii distincte — oferă un cadru pentru plăceri gastronomice şi conversaţionale. Constituie o experienţă diferită de spectacolul vizual oferit de un cinematograf. Cu toate acestea, în ciuda diferenţelor de funcţie şi de formă, oamenii merg la restaurant din acelaşi motiv pentru care se duc la film — ca să se bucure de o seară petrecută în oraş. Acestea două nu reprezintă substitute, ci alternative de alegere.

În luarea fiecărei decizii de cumpărare, cumpărătorii cântăresc implicit alternativele (adesea, în mod inconştient). Aveţi nevoie de două ore de relaxare ? Ce ar trebui să faceţi pentru a le obţine ? Să vă duceţi la un film, să vă bucuraţi de un masaj ori să citiţi cartea preferată la o cafenea din zonă ? Procesul de gândire este intuitiv — atât pentru consumatorii individuali, cât şi pentru clienţii instituţionali.

Din anumite motive, renunţăm adesea la această gândire intuitivă atunci când devenim vânzători. Rareori se întâmplă ca vânzătorii să se gândească în mod conştient la felul în care aleg consumatorii între domeniile alternative. O schimbare de preţ, o schimbare de model, chiar şi o nouă campanie publicitară — fiecare poate stârni un răspuns impresionant din partea rivalilor activi în acelaşi domeniu, deşi aceleaşi acţiuni trec, de obicei, neobservate într-un domeniu alternativ. Fie că vindeţi reviste, fie că vindeţi spectacole, rapoartele privind audienţa consumatorilor vor întări zidurile ce despart un domeniu de altul. Totuşi, adesea, spaţiul gol dintre domeniile alternative oferă oportunităţi

pentru inovaţia de valoare.Să ne gândim la Netjets, care a creat oceanul albastru al proprietăţii fracţionate asupra avioanelor cu reacţie. în mai puţin de douăzeci de ani, Netjets a ajuns o companie mai mare decât multe linii aeriene, având peste 500 de aeronave şi efectuând peste 250 000 de zboruri, în peste 140 de ţări. Achiziţionat de Berkshire Hathaway în 1998, Netjets reprezintă astăzi o afacere valorând multe miliarde de dolari, cu un venit a cărui creştere anuală a fost — din 1993 şi până în 2000 — de 30-35%. Succesul lui Netjets a fost atribuit flexibilităţii sale, scurtării timpului de călătorie, eliminării frecuşurilor de pe parcursul călătoriei, fiabilităţii sporite şi grilei tarifare strategice. Realitatea este că Netjets a reaşezat graniţele pieţei, creând acest ocean albastru prin analiza industriilor alternative.

Cel mai profitabil segment de călători din transportul aerian e reprezentat de clienţii corporatişti. Netjets a studiat alternativele existente pentru aceştia şi a descoperit că, atunci când oamenii vor

să călătorească pentru afaceri, ei au două opţiuni principale. Pe de o parte, personalul cu funcţii executive poate alege clasa business sau clasa I a unei linii aeriene comerciale. Pe de altă parte, compania îşi poate achiziţiona propriul său avion, pentru a-şi satisface nevoia de călătorie. întrebarea esenţială este: de ce aleg corporaţiile o alternativă în defavoa-

rea alteia ? Concentrându-se asupra factorilor-cheie, care determină corporaţiile să se decidă, şi eliminând sau diminuând toate celelalte elemente, Netjets şi-a creat strategia oceanului albastru

.Reflectaţi la următoarea idee: de ce ar alege corporaţiile să apeleze la linii aeriene comerciale pentru călătoriile făcute în scop de afaceri? Cu siguranţă, nu pentru durata mare a timpului de îmbarcare şi nici pentru siguranţa zborului, pentru febrilul transfer între curse, inutilele şederi peste noapte sau aglomeraţia din aeroporturi. Mai degrabă, aleg o linie aeriană dintr-un singur motiv: costul scăzut. Pe de o parte, transportul printr-o linie aeriană le scuteşte de investiţiile mari pe care le presupune un avion cu reacţie, acestea reprezentând costuri fixe, făcute în avans (de ordinul multor milioane de dolari). Pe de altă parte, o companie vrea să plătească numai pentru numărul de călătorii

de afaceri necesare într-un an, tinzând să-şi micşoreze costurile variabile şi să elimine timpul în care aeronava nu este folosită (dezavantaj care însoţeşte adesea deţinerea de avioane de către o corporaţie).

Aşa că Netjets le-a oferit clienţilor săi a şaisprezecea parte din proprietatea unei aeronave, care să fie împărţită cu alte cincisprezece companii, fiecare având dreptul la cincizeci de ore de zbor pe an. Pornind de la costuri de 375 000 USD (plus pilot, întreţinere şi alte costuri lunare), proprietarii îşi pot achiziţiona partea lor

dintr-un avion valorând şase milioane USD.[1] Clienţii pot beneficia astfel de confortul unui avion particular, suportând doar costurile biletelor de călătorie pe linii aeriene comerciale. Comparând călătoria la clasa I cu aceea făcută cu un avion particular, Asociaţia Naţională a Aviaţiei pentru Afaceri a constatat că, dacă se adunau toate cheltuielile directe şi

indirecte cauzate de o deplasare (hotel, masă, timp de zbor, diurne), costul unei călătorii efectuate la clasa I a unei linii aeriene era semnificativ mai ridicat, într-o analiză cost-beneficiu realizată ca exemplu pentru patru pasageri aflaţi într-o călătorie ipotetică de la Newark spre Austin, costul real al transportului comercial a fost de 19 400 USD, comparativ cu cei 10

100 USD cheltuiţi pentru o deplasare cu avionul particular.[2] în ceea ce priveşte Netjets, acesta a evitat uriaşele costuri fixe, pe care liniile aeriene comerciale încercau să le acopere umplând aeronave din ce în ce mai mari. Avioanele mai mici oferite de Netjets, folosirea aeroporturilor regionale, mai mici, şi personalul de zbor limitat ca număr au

micşorat costurile la minimum

.Pentru a înţelege restul formulei create de Netjets, să luăm în calcul zborurile pe distanţe scurte. De ce ar alege oamenii aeronavele corporaţiei în locul celor aparţinând liniilor aeriene comerciale ? Cu siguranţă, nu pentru a plăti preţul de multe milioane de dolari, necesar achiziţiei unui avion. Nici pentru a înfiinţa un departament dedicat zborurilor, care să aibă în grijă programările şi alte chestiuni administrative. Şi nici pentru a se încărca cu aşa-numitele „costuri moarte" (costurile zborurilor de la hangar şi până acolo unde este nevoie de avion). Companiile îşi cumpără, mai degrabă, propriile avioane pentru a reduce substanţial timpul total necesar deplasărilor, pentru a scăpa de frecuşurile din aeroporturile aglomerate, pentru a putea să călătorească până la destinaţie fără să schimbe mijlocul de transport şi pentru a beneficia de avantajul de a avea directori mai eficienţi şi mai plini de energie* care să poată începe negocierile în plină formă, imediat după aterizare. Deci, Netjets s-a ridicat pe aceste atuuri distinctive. în vreme ce 70% dintre zborurile comerciale se adunau pe numai 30% dintre aeroporturile din Statele Unite, Netjets oferea acces la peste 5 500 de aeroporturi de pe tot cuprinsul ţării, situate în localităţi convenabile, apropiate de centrele de afaceri. Cât despre zborurile internaţionale, avionul particular putea ateriza direct lângă biroul clientului.

Dispunând de facilitatea curselor directe şi

beneficiind de creşterea exponenţială a numărului de aeroporturi pe care se putea ateriza, dispărea transferul pasagerilor de pe o aeronavă pe alta. Deplasări care altfel ar fi necesitat şederi peste noapte puteau fi încheiate într-o singură zi. Timpul pierdut de la coborârea din maşină până la urcarea în avion se măsura acum în minute, în loc de ore. De

exemplu, în vreme ce un zbor de la Washington, D.C., la Sacramento ar dura 10,5 ore cu un avion comercial, cu un avion Netjets ar necesita numai 5,2 ore. De la Palm Springs la Cabo San Lucas, un avion comercial face 6 ore, în timp ce un Netjets are nevoie doar de 2,1 ore.[3] Netjets face o economie considerabilă, micşorând timpul total de călătorie

.însă poate cel mai atractiv lucru este că avionul particular vă stă întotdeauna la dispoziţie, cu o notificare prealabilă de numai patru ore. Iar dacă avionul pe care îl deţineţi nu este disponibil, Netjets va închiria altul, special pentru dumneavoastră. Ultimul avantaj (deşi nu cel mai puţin important) este că Netjets reduce substanţial problemele referitoare la siguranţa zborurilor şi îi oferă clientului, pe durata călătoriei, servicii personalizate — cum ar fi meniul favorit, gata pregătit înainte de decolare.

Luând ce e mai bun atât din călătoria cu o linie comercială, cât şi din deplasarea cu un avion particular, şi eliminând sau diminuând orice altceva, Netjets a deschis calea spre un ocean albastru valorând multe miliarde de dolari, în care clienţii să beneficieze de confortul şi viteza unui avion privat, dar să se încarce cu costurile fixe şi variabile scăzute, caracteristice liniilor aeriene comerciale (vezi figura 3.1). Dar ce se poate spune despre concurenţă ? Conform datelor oferite de Netjets, în ultimii şapte ani, cincizeci şi şapte de companii au iniţiat operaţiuni similare, oferind avioane cu reacţie în proprietate fracţionată. Dintre acestea, cincizeci şi şapte au şi ieşit din afaceri.

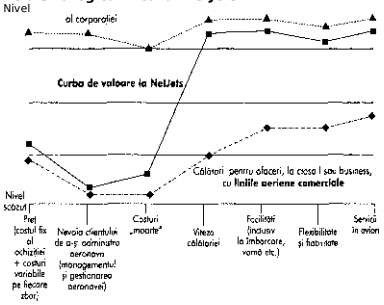
De asemenea, cel mai mare succes în domeniul telecomu-nicaţiilor din Japonia şi-a avut originea, încă din

anii '80, în aplicarea primei căi. Vorbim aici de serviciul i-mode al NTT DoCoMo, care a fost lansat în 1999. Acesta a schimbat felul în care oamenii comunicau şi accesau informaţii în Japonia. Intuiţia firmei NTT DoCoMo de a crea un ocean albastru a venit din analiza modului în care oamenii foloseau alternativ telefonul mobil şi internetul. în condiţiile eliminării

reglementărilor în domeniul telecomunicaţiilor din Japonia, intrarea pe piaţă a unor noi concurenţi, competiţia preţurilor şi cursa tehnologică deveniseră ceva normal. Rezultatul a fost că, pentru firmele furnizoare de servicii de telecomunicaţii, costurile creşteau, iar venitul mediu pe utilizator scădea vertiginos. NTT DoCoMo a ieşit din acest ocean

roşu al competiţiei sângeroase, creând un ocean albastru de transmisie fără cablu — nu doar de voce, ci şi de text, date şi imagini

FIGURA 3.1
Vela strategică în cazul NetJets


Nivel
al corporației
Curba de valoare la NetJets
Călători pentru afaceri, la casa lor business, cu liniile aeriene comerciale
Nivel scăzut
Preț (costul fix al achiziției + costuri variabile pe fiecare zbor;
Nevoia clientului de a-și administra aeronavele (managementul și gestionarea aeronavei)
Costuri „ascunse"
Viteza călătoriei
Facilități (inclusiv la îmbarcare, vamă etc.)
Flexibilitate și fiabilitate
Servicii în avion

NTT DoCoMo s-a întrebat care sunt atuurile distinctive ale internetului, în raport cu telefoanele celulare, şi viceversa. Deşi internetul oferea un şir nesfârşit de informaţii şi servicii, aplicaţiile cele mai cerute erau pentru e-mail, pentru informaţii simple (ştiri, prognoze meteo, cărţi de telefon) şi pentru divertisment (jocuri, evenimente şi muzică). Dezavantajele folosirii internetului constau în preţul ridicat al componentelor hardware, în supraîncărcarea cu informaţii, în neplăcutele încercări de conectare online şi în temerea de a transmite electronic informaţii despre cartea de credit. Pe de altă parte, atuurile distinctive ale telefoanelor mobile constau în mobilitatea lor, în transmisia vocii şi în uşurinţa utilizării.NTT DoCoMo a eliminat compromisul alegerii între aceste două alternative nu prin crearea unei noi tehnologii, ci prin concentrarea asupra avantajelor decisive pe care le avea internetül în raport cu telefonul mobil, şi viceversa. Compania a eliminat sau diminuat orice alte elemente. Interfaţa prietenoasă a telefonului depindea de o singură tastă (tasta i-mode, al cărui „i" provenea de la „interactiv", de la „internet" şi de la pronumele personal „I" din limba engleză), tastă a cărei apăsare dădea acces instantaneu la câteva aplicaţii foarte căutate ale internetului. În loc să bombardeze utilizatorul cu nenumărate informaţii preluate de pe internet, tasta i-mode acţiona ca şi serviciul de pază al unui hotel, conectându-se numai la site-urile anterior selectate şi acceptate, care găzduiau cele mai populare aplicaţii. Aceasta făcea ca navigarea să fie rapidă şi uşoară. în acelaşi timp, deşi un telefon care dispunea de i-mode era evaluat la un preţ cu 25% mai mare decât unul obişnuit, costul său era, totuşi, substanţial mai mic decât cel al unui computer, în vreme ce mobilitatea rămânea ridicată.

Mai mult decât atât, dincolo de faptul că transmitea şi vocea, i-mode folosea un serviciu simplu de facturare, prin intermediul căruia toate serviciile internet de care beneficiase utilizatorul tastei i-mode îi erau comunicate acestuia în cadrul aceleiaşi facturi lunare de telefon. Această manieră de încasare reducea spectaculos numărul facturilor primite de utilizatori şi elimina nevoia de a da detalii despre cartea de credit, ca în cazul internetului accesat prin computer. Şi, deoarece serviciul i-mode era disponibil în mod automat ori de câte ori telefonul era deschis, utilizatorii erau întotdeauna conectaţi la internet şi nu trebuiau să aştepte.Nici telefonul mobil standard şi nici computerul nu puteau concura cu serviciul i-mode, care avea o curbă a valorii divergentă. Până la sfârşitul lui 2003, numărul abonaţilor la serviciul i-mode ajunsese la 40,1 milioane, iar veniturile încasate din transmisia de date, imagini şi text crescuseră de la 295 de milioane de yeni (2,6 milioane USD) în 1999 la 886,3 miliarde de yeni (8 miliarde USD) în 2003. Serviciul i-mode nu a luat, pur şi simplu, clienţi de la concurenţă, ci a extins considerabil piaţa, atrăgând atât tineri, cât şi vârstnici şi convertind utilizatorii de servicii vocale în utilizatori de servicii vocale şi transmisie de date.

în mod ironic, omologii din Europa şi Statele Unite, care se zbătuseră să dezvăluie asemenea oceane albastre şi în Occident, eşuaseră până în momentul acela. De ce? Evaluările noastre arată că ei se concentraseră asupra celei mai sofisticate tehnologii — WAP (*wireless application protocol)* —, în loc să ofere un serviciu de o valoare excepţională pentru utilizator. Aceasta i-a determinat să conceapă o ofertă foarte complicată, căreia îi lipseau exact trăsăturile esenţiale apreciate de majoritatea populaţiei.

Multe alte poveşti de succes bine cunoscute se bazează pe pătrunderea în domenii alternative, în scopul de a crea noi pieţe. The Home Depot le oferă clienţilor experienţa unui constructor profesionist de locuinţe, la preţuri considerabil mai mici decât cele mai multe magazine de profil. Oferind avantajele decisive ale ambelor industrii (şi eliminând sau diminuând restul), The Home Depot a transformat imensa cerere latentă de modernizare a locuinţelor într-o cerere reală, făcând din proprietarii obişnuiţi de case nişte bricoleri. Southwest Airlines s-a concentrat asupra avantajelor transportului auto, ca alternativă la transportul aerian, oferind viteza unei călătorii pe calea aerului la preţul uneia cu maşina şi creând oceanul albastru al deplasărilor pe distanţe scurte. în mod similar, Intuit a considerat creionul ca fiind alternativa principală pentru aplicaţiile software dedicate finanţelor personale atunci când a dezvoltat intuitivul şi amuzantul program pentru computer Quicken.

Deci, care sunt domeniile alternative celui în care activaţi dumneavoastră ? De ce trec clienţii dincolo de graniţele sale ?
Focaîzându-vă atenţia asupra factorilor-cheie care îi motivează pe cumpărători să treacă, alternativ, de la un domeniu la altul şi eliminând sau diminuând orice altceva, puteţi crea un ocean albastru, cu noi zone de piaţă,

A doua cale: Cercetaţi grupurile strategice din cadrul domeniului

Aşa cum oceanele albastre pot fi adesea create prin intersectarea domeniilor alternative, tot aşa pot fi dezvăluite şi prin cercetarea *grupurilor strategice*. Termenul se referă la un grup de companii din cadrul unei ramuri economice, care urmăresc strategii similare. în cele mai multe

sectoare economice, diferenţele strategice fundamentale dintre jucătorii pieţei sunt preluate de un mic număr de grupuri strategice.

în general, acestea pot fi poziţionate într-o manieră oarecum ierarhică, structurată în funcţie de două criterii: preţul şi performanţa. Fiecare salt al preţului tinde să aducă cu sine un salt corespondent în anumite aspecte ale performanţei. Cele mai multe companii se axează pe consolidarea poziţiei lor competiţionale în *interiorul* grupului respectiv. Mercedes, BMW şi Jaguar, de exemplu, îşi concentrează forţele pentru a se depăşi unul pe altul în segmentul maşinilor de lux, în vreme ce producătorii de automobile cu consum mic se străduiesc să-i întreacă pe cei din grupul lor strategic. în orice caz, niciun grup strategic nu acordă prea mare atenţie acţiunilor altui grup, deoarece — din perspectiva furnizorului — grupurile nu par să se concureze între ele.

Cheia creării oceanelor albastre între grupurile strategice existente constă în a părăsi această viziune asemănătoare unui tunel îngust, înţelegând factorii care determină decizia cumpărătorilor de a abandona sau de a adera la un grup sau altul.

Să analizăm cazul Curves — o companie de fitness pentru femei, cu sediul în Texas. încă de la înfiinţare (1995), Curves s-a dezvoltat ca un foc grecesc, atrăgând peste două milioane de membri în peste 6 000 de centre, cu un venit- total ce depăşea recordul de'un miliard USD. în medie, un nou sediu Curves se deschide undeva în lume la fiecare patru ore.

Mai mult, această creştere a fost declanşată aproape în întregime de zvonuri şi recomandări ale prietenilor. Şi totuşi, la început, Curves a fost văzută ca intrând pe o piaţă suprasaturată, îndreptându-şi

oferta spre clienţi care n-o voiau şi concepând nişte condiţii considerabil mai prietenoase decât concurenţa. în realitate, Curves a făcut să explodeze cererea pentru fitness în Statele Unite, dezvăluind o uriaşă piaţă neexploatată: un adevărat ocean albastru de femei care se străduiau şi eşuau în a rămâne în formă prin intermediul unui fitness eficient. Curves s-a dezvoltat bazându-se pe avantajele decisive caracteristice pentru două grupuri strategice în domeniu în Statele Unite — cluburile de sănătate tradiţionale şi programele de exerciţii pentru acasă — şi a eliminat sau diminuat orice altceva.

La o extremă, industria de fitness din Statele Unite este înecată în cluburi de sănătate tradiţionale, care se adresează atât femeilor, cât şi bărbaţilor, oferind o gamă completă de exerciţii şi opţiuni sportive, fiind situate de obicei în zone urbane scumpe. Facilităţile lor mereu în pas cu moda sunt concepute pentru a atrage categoriile sofisticate de utilizatori ai clubului. Au o gamă completă de aparate pentru gimnastică aerobică şi pentru exerciţii de forţă, o cafenea care serveşte sucuri de fructe şi alte preparate sănătoase, instructori specializaţi, un vestiar cu cabine de duş şi o saună — deoarece scopul clubului este să-l determine pe client şi să socializeze, nu doar să exerseze fizic. Bineînţeles că după ce s-au luptat să traverseze oraşul ca să ajungă la club, clienţii petrec acolo, de obicei, cel puţin o oră (mai adesea, două). Taxa de membru pentru toate acestea se ridică, în mod obişnuit, la circa 100 USD pe lună. Nu e ieftin şi, în plus, garantează că piaţa de profil va rămâne îngustă şi la cote ridicate. Clienţii cluburilor de sănătate tradiţionale reprezintă numai 12% din întreaga populaţie, imensa majoritate a acestora fiind concentrată în zonele urbane importante.

Costurile investiţionale pentru funcţionarea completă a unui asemenea club se ridică la o sumă cuprinsă între 500 000 şi 1 000 000 USD, în funcţie de amplasamentul acestuia faţă de centrul oraşului.

La cealaltă extremă se află grupul strategic al programelor de exerciţii pentru acasă, format din casete video, cărţi şi reviste. Acestea costă puţin, sunt întrebuinţate acasă şi, în general, implică un echipament sportiv sumar (sau deloc). Instrucţiunile sunt minimale, fiind limitate la ceea ce spune sau face vedeta de pe caseta video sau la explicaţiile şi ilustraţiile din carte ori revistă.

Întrebarea care apare este: ce anume determină o femeie să aleagă între cluburile tradiţionale de sănătate şi programele de exerciţii pentru acasă ? Cele mai multe femei nu aleg cluburile pentru abundenţa aparaturii specifice, pentru cafenea, vestiarul cu saună ori pentru piscină şi pentru şansa de a întâlni diverşi bărbaţi. Femeia obişnuită, nonatletică, nici măcar nu vrea să dea ochii cu vreun bărbat atunci când face exerciţii fizice, revelându-şi probabil rotunjimile în costumul mulat pe corp. Nu se simte atrasă să se aşeze la coadă în spatele fiecărui aparat de care are nevoie pentru a slăbi şi a-şi ajusta formele. Asta deoarece timpul a devenit un bun la îndemână din ce în ce mai rar pentru femeia obişnuită. Prea puţine îşi permit să petreacă o oră sau două într-un club de sănătate de câteva ori pe săptămână. Pentru majoritatea femeilor, poziţionarea clubului în centrul oraşului presupune şi nişte provocări legate de trafic, adică un factor care le măreşte stresul şi le descurajează să meargă la sală.

De aici reiese că cele mai multe femei se duc la club, în principal, dintr-un singur motiv: când sunt acasă, le e foarte uşor să-şi găsească scuze pentru a nu face mişcare. E greu să fii disciplinat în

singurătatea casei, dacă nu eşti deja un sportiv entuziast şi dedicat. însă eşti mai motivat şi mâi inspirat să exersezi împreună cu alţii, în loc să faci asta singur. Şi invers, femeile care urmează programele de exerciţii pentru acasă fac asta, în esenţă, pentru că astfel economisesc timp, suportă costuri mai mici şi beneficiază de intimitate.

Curves şi-a scos la lumină oceanul albastru, ridicându-se pe atuurile distinctive ale acestor două grupuri strategice, apoi eliminând sau diminuând orice altceva (vezi figura 3.2). Curves a eliminat toate acele caracteristici ale clubului tradiţional care nu prezentau interes pentru marea masă a

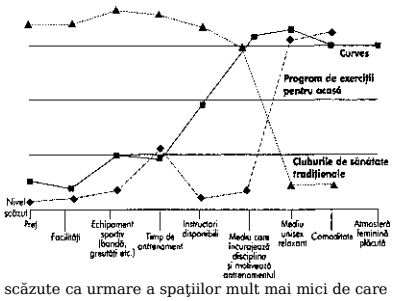
femeilor. Au dispărut nenumăratele aparate specializate pe grupe de muşchi, mesele luate la bar, căzile cu jacuzzi, piscinele, chiar şi vestiarele (care au fost înlocuite cu câteva zone pentru schimbatul hainelor, separate de restul încăperilor prin draperii)

.Experienţa trăită într-un club Curves este în întregime diferită de aceea dintr-un club tipic de sănătate. în sala destinată exerciţiilor, aparatele (de obicei, vreo zece la număr) nu sunt aliniate în faţa unui televizor, ca în centrele de sănătate, ci sunt dispuse în cerc, pentru a facilita schimbul între persoane, făcând astfel experienţa mai plăcută. Sistemul de antrenament în circuit QuickFit implică aparate hidraulice care nu necesită ajustare pentru fiecare persoană în parte, sunt sigure, uşor de utilizat şi nu prezintă riscuri. Special concepute pentru femei, aceste aparate presupun apăsări mai

uşoare şi consolidează forţa şi muşchii. În timp ce exersează, membrele clubului pot vorbi şi se pot încuraja una pe alta, iar atmosfera sociabilă (nu înclinată spre critică) este total diferită de aceea dintr-un club tipic de sănătate. Există puţine oglinzi pe pereţi (dacă există) şi nu sunt de faţă bărbaţi care să se holbeze la tine. Participantele se mută în cerc de la un aparat la altul şi apoi pe salteaua pentru gimnastică aerobică, iar în treizeci de minute termină întreaga şedinţă. Rezultatul diminuării unor factori şi al concentrării serviciilor asupra avantajelor esenţiale a fost acela că preţul a scăzut la 30 USD pe lună, devenind accesibil pentru marea masă a femeilor. Sloganul caracteristic pentru Curves ar putea fi: „Pentru preţul unei cafele pe zi, poţi obţine darul sănătăţii prin exerciţiile potrivite."

Curves a oferit o valoare remarcabilă (ilustrată în figura 3.2), la un cost mai mic. Comparativ cu investiţia iniţială necesară unui club tradiţional de sănătate (între 500 000 şi 1 000 000 USD), investiţia pentru deschiderea unui club Curves se ridică la 25 000-30 000 USD (exclusiv taxa de fran- ciză, în valoare de 20 000 USD) — aceasta datorită unei game largi de factori pe care compania i-a eliminat). Costurile sale variabile erau, de asemenea, mai mici, datorită personalului mai puţin numeros, facilităţilor sensibil mai reduse şi chiriei

FIGURA 3.2
Vela strategică în cazul Curves
Nivel înalt



scăzute ca urmare a spaţiilor mult mai mici de care avea nevoie (sub 500 mp în zone periferice oarecum mai modeste, comparativ cu 10 000 mp până la 30 000 mp în zone ultracentrale). Modelul de afaceri cu costuri scăzute al companiei Curves a făcut ca mulţi adepţi să-şi poată permite să construiască afaceri în franciză şi explică faptul că aceştia s-au înmulţit atât de rapid. Cele mai multe francize devin profitabile după câteva luni, abia după ce recrutează circa o sută de membri. Dar un club Curves construit în franciză şi impus deja pe piaţă se vinde mai departe pentru sume cuprinse între 100 000 şi 150 000 USD.

Rezultatul este că, astăzi, facilităţile oferite de Curves se regăsesc în cele mai multe oraşe americane, indiferent de mărime. Curves nu concurează direct cu alte concepte de sănătate şi exerciţiu fizic, ci creează o cerere nouă, caracteristică oceanului albastru. Şi, de vreme ce piaţa Statelor Unite şi a Americii de Nord a ajuns să fie saturată, managementul său a plănuit intrarea pe piaţa europeană. Iar extinderea a început deja — în

America Latină şi Spania. Până la sfârşitul lui 2004, Curves se aştepta să atingă un număr de 8 500 de centre de fitness.

în afară de Curves, au existat multe alte companii care au creat oceane albastre prin căutarea de soluţii între grupurile strategice. Ralph Lauren a creat oceanul albastru denumit „elevata modă demodată”. Numele designerului, eleganţa magazinelor şi luxul materialelor folosite au reflectat ceea ce majoritatea clienţilor apreciază în

vestimentaţia de înaltă clasă. în acelaşi timp, aspectul său clasic actualizat şi preţul au captat esenţa celor mai bune linii clasice, de genul Brooks Brothers şi Burberry. Combinând cei mai atractivi factori din ambele grupuri şi eliminând sau diminuând orice altceva, Polo Ralph Lauren nu numai că a luat câte o zonă de piaţă din ambele segmente, dar a şi adus

noi clienţi pe piaţa de profil

.în ceea ce priveşte piaţa automobilelor de lux, modelul Lexus de la Toyota a definit un nou ocean albastru, oferind calitatea unui sofisticat Mercedes, BMW sau Jaguar la un preţ apropiat de mai puţin pretenţiosul Cadillac sau Lincoln. Să ne gândim şi la walkmanul inventat de Sony. Reunind înalta fidelitate a unui CD player portabil cu preţul scăzut şi mobilitatea unui radio cu tranzistori de la sfârşitul anilor 1970, Sony a creat în domeniul echipamentelor audio nişa de piaţă a aparatelor stereo portabile. Marca Walkman a preluat cote de piaţă de la cele două grupuri strategice din care s-a inspirat. Dar, în plus, saltul său valoric a condus la atragerea de noi clienţi, incluzându-i în acest ocean şi pe cei care făceau jogging sau parcurgeau distanţe mari de acasă până la serviciu.

Champion Enterprises, cu sediul în Michigan, a identificat o oportunitate similară la intersecţia a altor două grupuri strategice, de data aceasta din domeniul construcţiei de locuinţe — producătorii de panouri prefabricate şi constructorii tradiţionali. Casele construite din prefabricate sunt ieftine şi uşor de ridicat, dar seamănă deprimant de mult unele cu altele şi sunt considerate de proastă calitate. Casele construite în mod tradiţional oferă varietate şi au o imagine care denotă înalta calitate, dar sunt semnificativ mai scumpe şi necesită mult mai mult timp pentru a fi terminate.Champion a creat un ocean albastru, oferind avantajele decisive din ambele grupuri strategice. Casele sale din pre-fabricate se pot ridica rapid şi cu economii uriaşe datorită standardizării şi costurilor scăzute, însă Champion le oferă cumpărătorilor şi posibilitatea de a-şi alege finisaje elegante, cum ar fi şemineele, luminatoarele şi chiar tavanele boltite, care oferă caselor un aspect foarte personal. în esenţă, Champion a redefinit ceea ce numim „casă din

prefabricate". Ca rezultat, un segment mult mai consistent de cumpărători din clasa de mijloc a devenit interesat de achiziţia unei case din prefabricate, decât de închirierea sau cumpărarea unui apartament; chiar şi unii oameni cu posibilităţi financiare serioase au fost atraşi către această piaţă.

Deci, care sunt grupurile strategice din domeniul dumneavoastră? De ce se îndreaptă clienţii către un grup mai elevat şi de ce se răzgândesc, întorcându-se către un altul, mai puţin pretenţios ?

A treia cale: Cercetaţi categoriile de cumpărători

în cele mai multe domenii, concurenţii cad de acord asupra unei definiţii comune a ceea ce reprezintă cumpărătorul ţintă. Cu toate acestea, în realitate, există de fiecare dată un lanţ de „cumpărători" direct sau indirect implicaţi în decizia de cumpărare. *Achizitorii,* care plătesc pentru produs sau serviciu, pot să fie diferiţi de *utilizatorii* efectivi, iar în anumite cazuri există şi un important segment format *din factorii de influenţă.* Deşi aceste trei grupuri se pot suprapune, adesea ele diferă. Când se întâmplă aceasta, se constată că ele au opinii diferite despre valoare. Un agent de achiziţii dintr-o corporaţie, de exemplu, poate fi mai preocupat de costuri decât utilizatorul corporatist, care va fi interesat, mult mai probabil, de uşurinţa în utilizare. Similar, un detaiiist poate aprecia punctualitatea unui producător în ceea ce priveşte reaprovizionarea, precum şi sistemul său inovator de finanţare. însă consumatorul, deşi este puternic afectat de funcţionarea canalului de distribuţie, nu pune preţ pe aceste lucruri.

Companiile independente dintr-un domeniu ţintesc adesea segmente diferite de cumpărători — de exemplu, clienţi mari şi clienţi mici. însă o ramură economică se concentrează în mod obişnuit asupra

unui singur grup de cumpărători. Industria farmaceutică, de exemplu, îşi focalizează cu precădere atenţia asupra factorilor de influenţă — medicii. Sectorul echipamentelor de birou se axează intensiv pe achizitori — departamentele de achiziţie ale corporaţiilor. Iar domeniul vestimentar li se adresează, predominant, utilizatorilor. Uneori, există un puternic argument economic pentru această focalizare. însă, adesea, aceasta e rezultatul unor practici împământenite, care nu au fost niciodată puse la îndoială.

Chestionarea înţelepciunii tradiţionale a unui domeniu în privinţa grupului de cumpărători care ar trebui ţintit poate conduce la descoperirea unui nou ocean albastru. Privind în afara grupurilor de cumpărători, companiile pot căpăta noi perspective asupra felului în care ar trebui concepută curba valorică, în scopul de a atrage o nouă categorie de cumpărători, anterior ignorată.

Să ne gândim la Novo Nordisk, producătorul danez de insulină care a creat un ocean albastru în domeniul său. Insulina este utilizată de diabetici pentru a regla nivelul de zahăr din

sânge. în mod tradiţional (ca în întreg domeniul farmaceutic), producătorii şi-au concentrat atenţia asupra facto- rilor-cheie de influenţă — medicii. Importanţa acestora în luarea de către pacienţi a deciziei de cumpărare a insulinei i-a transformat pe doctori în grupul ţintă de cumpărători din domeniu. în consecinţă, toată lumea şi-a îndreptat atenţia şi

eforturile pentru a produce o insulină mai pură, ca răspuns la preocuparea doctorilor faţă de o medicaţie mai adecvată. Urmarea a fost că, până la începutul anilor 1980, inovaţiile în tehnologia de purificare s-au înmulţit spectaculos. Atâta vreme cât puritatea insulinei constituia parametrul esenţial, în funcţie de care concurau companiile

producătoare, un mic progres în direcţia respectivă putea însemna mult. Chiar Novo crease deja prima insulină cu „monocomponent uman”, ce reprezenta, din punct de vedere chimic, copia identică a insulinei umane. Convergenţa competiţională a principalilor actori ai pieţei s-a petrecut cu rapiditate

.Cu toate acestea, Novo Nordisk şi-a dat seama că se putea distanţa de concurenţi şi că putea crea un ocean albastru, transferându-şi atenţia,

atâta vreme îndreptată asupra medicilor, de data aceasta către pacienţi. Concentrându-se asupra bolnavilor, Novo Nordisk a văzut că insulina, care le era prescrisă diabeticilor sub formă de fiole, prezenta importante dificultăţi în administrare. Fiolele le erau înmânate pacienţilor împreună cu o serie întreagă de instrucţiuni complicate şi neplăcute, referitoare la manevrarea seringilor, a acelor şi a substanţei în sine, dar şi la dozarea în funcţie de necesităţile fiecăruia. Mai mult, acele şi seringile le dădeau pacienţilor sentimentul neplăcut al unui stigmat social. Iar aceştia nu doreau să defileze cu acele şi seringile lor în afara propriilor case, deşi acest caz era frecvent întâlnit, pentru că mulţi pacienţi trebuiau să-şi injecteze insulină de câteva ori pe zi.

Această perspectivă i-a deschis lui Novo Nordisk calea spre oportunitatea oceanului albastru concretizat în NovoPen, lansat pe piaţă în 1985. NovoPen — prima soluţie de injectare facilă a insulinei — a fost

proiectată pentru a înlătura neplăcerile şi jena administrării insulinei. NovoPen semăna cu un stilou. Conţinea un cartuş plin cu insulină, care îi permitea pacientului să-l transporte cu uşurinţă, deoarece era o doză autonomă, reprezentând cu aproximaţie necesarul de insulină pentru o săptămână. Aşa-zisul stilou dispunea de un mecanism sonor, care

făcea posibil (chiar şi pentru pacienţii orbi) controlul dozării şi al administrării insulinei. Bolnavii puteau purta asupra lor stiloul, pentru a-şi injecta insulina cu uşurinţă, evitând jenanta complexitate a seringilor şi a acelor

.Pentru a nu pierde controlul asupra oceanului albastru pe care îl descoperise, Novo Nordisk a continuat cu lansarea pe piaţă, în 1989, a lui NovoLet — o injecţie sub formă de stilou preîncărcat cu insulină, dispunând de un sistem de dozare care îi oferea utilizatorului un grad şi mai mare de confort şi de uşurinţă în administrare. Iar în 1999 a scos pe piaţă Innovo, un sistem de injectare cu cartuş, dotat cu memorie electronică integrată. Innovo fusese proiectat pentru a gestiona cantităţile de insulină injectate (fiind prevăzut cu memorie încorporată) şi pentru a afişa fiecare doză luată, doza precedentă, precum şi timpul scurs între cele două (informaţii de o importanţă vitală pentru reducerea riscului şi

înlăturarea temerilor referitoare la uitarea vreunei doze).

Strategia oceanului albastru adoptată de Novo Nordisk a schimbat peisajul industrial respectiv şi a transformat compania dintr-un producător de insulină într-o companie preocupată de sănătatea diabeticilor. NovoPen şi sistemele ulterioare de injectare au tras după ele întreaga piaţă a insulinei. Vânzările de insulină sub formă de dispozitive preîncărcate (sau de tip stilou) raportează acum cote de piaţă impresionante în Europa şi Japonia, zone în care pacienţii sunt sfătuiţi să-şi administreze mai multe injecţii pe zi. Deşi Novo Nordisk a înregistrat cote de piaţă de peste 60% în Europa şi 80% în Japonia, totuşi, un procent de 70% din încasările sale totale provine din îngrijirea diabeticilor, o ofertă care a cauzat extinderea logicii organizaţionale, transferând atenţia de la factorii de influenţă către utilizatori.

Similar este şi cazul Bloomberg. în ceva mai mult de zece ani, Bloomberg a devenit unul dintre cei mai mari şi mai profitabili furnizori de informaţii din zona afacerilor din

întreaga lume. Până la debutul său, la începutul anilor 1980, Reuters şi Telerate au dominat sectorul informaţiilor financiare online, furnizând ştiri şi cotaţii în timp real pentru comunităţile de investiţii şi brokeraj. Industria respectivă se concentrase asupra achizitorilor (managerii IT), care apreciau sistemele standardizate ce le făceau lor viaţa mai uşoară

.Acest lucru nu avea sens pentru Bloomberg. Agenţii de bursă şi analiştii (nu managerii IT) erau cei care câştigau sau pierdeau, în fiecare zi, milioane de dolari pentru angajatorii lor. Oportunităţile de câştig apăreau din neconcordanţele în informare. Când pieţele sunt active, agenţii de bursă şi analiştii trebuie să ia rapid decizii. Fiecare secundă contează.

Aşa că Bloomberg a proiectat un sistem special pentru a le oferi acestora o informaţie mai valoroasă, furnizându-le terminale uşor de folosit şi tastaturi inscripţionate cu termeni financiari familiari. Sistemele sale dispuneau şi de două monitoare sub forma unor ecrane mari, astfel încât agenţii să poată vedea simultan toate informaţiile de care aveau nevoie, fără a trebui să deschidă şi să închidă numeroase ferestre software. Şi, deoarece agenţii de bursă trebuie să analizeze informaţiile înainte de a acţiona, Bloomberg i-a adăugat sistemului şi capacitatea de analiză, care se declanşa prin apăsarea unei taste. înainte, agenţii şi analiştii erau nevoiţi să descarce datele şi apoi să ia un creion şi un calculator pentru a efectua importante calcule financiare. Acum, utilizatorii puteau iniţia rapid scenarii de genul „ce-ar fi dacă...” pentru a evalua alternativ rentabilitatea diferitelor investiţii şi puteau efectua analize cronologice, bazate pe un istoric al datelor.

Concentrându-se asupra utilizatorilor, compania Bloomberg a fost capabilă să vadă paradoxul din vieţile personale ale agenţilor de bursă şi ale analiştilor. Dispuneau de venituri uriaşe, însă munceau zilnic atât de multe ore, încât aveau prea puţin timp pentru a-şi cheltui banii. Realizând că pieţele dispuneau de perioade mai libere în anumite momente ale zilei, în care aveau loc puţine tranzacţii, Bloomberg a decis să-i adauge sistemului său informaţii şi servicii comerciale destinate să

îmbunătăţească vieţile personale ale agenţilor. Aceştia puteau face uz de serviciile respective pentru a cumpăra flori, haine şi bijuterii, pentru a face aranjamente de călătorie, pentru a obţine informaţii despre vinuri sau pentru a explora listele cu imobile de vânzare.

Transferându-şi atenţia asupra fluxului de distribuţie, de la achizitori la utilizatori, Bloomberg a creat o curbă valorică radical diferită de tot ceea ce existase anterior în domeniu

.Agenţii de bursă împreună cu analiştii şi-au exercitat puterea în interiorul firmelor lor, pentru a-i obliga pe managerii IT să achiziţioneze terminale Bloomberg.

Multe domenii au beneficiat de oportunităţi similare pentru a crea oceane albastre. Punând sub semnul întrebării caracterizările tradiţionale referitoare la cine anume poate şi trebuie să fie cumpărătorul ţintă, companiile reuşesc să vadă adesea căi fundamental noi de a descătuşa valoarea. Să reflectăm la felul în care au creat copiatoarele Canon o nouă piaţă — cea a copiatoarelor mici, de birou —, schimbând astfel consumatorul ţintă în domeniu şi trecând de la achizitorul de tip corporaţie la utilizator. Sau să ne gândim la modul în care SAP şi-a redirecţionat atenţia în ceea ce priveşte aplicaţiile software pentru afaceri, de la utilizatorul departamental la achizitorul de nivel corporatist, creând în acest fel sistemele integrate de gestiune în timp real a bazelor de date, care au avut un enorm succes pe piaţă.

Deci, din cine este format lanţul de cumpărători în domeniul dumneavoastră? Asupra cărui grup de cumpărători se concentrează de obicei sectorul dumneavoastră ? Dacă v-aţi adresa altui grup de cumpărători din domeniu, cum anume aţi putea crea o nouă valoare ?

A patra cale: Cercetaţi ofertele de produse şi servicii complementarePuţine produse şi servicii sunt utilizate pe o piaţă goală, în cele mai multe cazuri, alte produse şi servicii le afectează valoarea. însă, în cele mai multe sectoare, competitorii elaborează oferte convergente de produse şi servicii, oprindu-se la limitele deja trasate pentru domeniul în care activează. Gândiţi-vă la clădirile de cinematografe. Uşurinţa de a găsi o bonă pentru copii şi costul suportat în acest scop, precum şi

străduinţa de a găsi un loc de parcare influenţează, în percepţia spectatorului, valoarea pe care o are mersul la film. Totuşi, aceste servicii complementare se află în afara graniţelor industriei de profil, aşa cum a fost aceasta definită în mod tradiţional. Prea puţini operatori sunt preocupaţi de cât de dificil sau de costisitor este pentru spectatori să găsească o bonă. Dar ar trebui să fie interesaţi de acest aspect, fiindcă aceşti factori afectează cererea pentru afacerea lor. Imaginaţi-vă un sediu de cinematograf cu un serviciu auxiliar de supraveghere a copiilor.

Valorile neexploatate se ascund adesea în produsele şi serviciile complementare. Miezul problemei constă în a defini soluţia de ansamblu pe care o caută cumpărătorii atunci când aleg un produs sau serviciu. O metodă simplă de a face asta e să te gândeşti la ce anume se întâmplă înainte, în timpul şi după ce este utilizat produsul tău. Supravegherea copiilor şi parcarea maşinii sunt necesare înainte ca oamenii să poată merge la film. Implementarea şi utilizarea unei aplicaţii software este necesară simultan cu componentele hardware. Iar în transportul aerian, deplasările la sol sunt necesare după ce zborul s-a încheiat, deşi reprezintă în mod clar o parte din ceea ce turistul are nevoie pentru a călători dintr-un loc într-altul.

Gândiţi-vă la NABI, o companie de transport auto de persoane din Ungaria. Aceasta a aplicat a patra cale în transportul auto din Statele Unite, adică pe o piaţă valorând un miliard USD. Clienţii principali în domeniu sunt reprezentaţi aici de activele publice de transport — o serie de companii de transport, fiecare aflându-se în proprietatea municipalităţii şi deservind, cu autobuzele proprietate publică, un număr de rute fixe între oraşele importante sau între districte.

în condiţiile acceptatei reguli a liberei concurenţe în domeniu, companiile se întreceau în a oferi cel mai mic preţ de achiziţie a mijloacelor de transport. Designul acestora era demodat, termenele de livrare erau depăşite, calitatea autobuzelor era proastă, iar preţul accesoriilor era prohibitiv din cauza abordării zgârcite în domeniu. în orice caz, pentru NABI, nimic'din toate acestea nu avea sens. De ce erau companiile producătoare concentrate exclusiv asupra preţului iniţial de achiziţie al autobuzelor, când municipalităţile păstrau vehiculele în circulaţie, în medie, circa doisprezece ani ? Când a analizat piaţa din această perspectivă, NABI a avut o revelaţie care le scăpase din vedere tuturor celor implicaţi anterior.

NABI a descoperit că elementul cu costuri mari pentru municipalităţi nu era preţul autobuzului în sine (adică factorul asupra căruia se concentra întreaga industrie), ci mai degrabă cheltuielile care apăreau după ce autobuzul era achiziţionat (adică întreţinerea acestuia pentru a rămâne în circulaţie de-a lungul ciclului de viaţă de doisprezece ani). Reparaţiile făcute în urma accidentelor din trafic, combustibilul, uzura şi distrugerea pieselor care necesitau înlocuiri frecvente din cauza tonajului mare, efortul de întreţinere a caroseriei pentru a preveni ruginirea, şi altele asemenea — aceştia erau factorii cu costuri ridicate pentru municipalităţi, în condiţiile noilor reglementări referitoare la poluare, impuse primăriilor, povara de a nu avea un transport public ecologic începepuse şi ea să se facă simţită. Şi totuşi, în ciuda tuturor acestor costuri, care depăşeau preţul iniţial al autobuzului, toţi cei implicaţi ignoraseră, practic, activităţile complementare de mentenanţă şi costurile suplimentare de întreţinere pe durata ciclului de viată.

în consecinţă, NABI a înţeles că transportul auto nu trebuia să fie o facilitate determinată de preţ, dar că firmele producătoare de autobuze, concentrându-se asupra obiectivului de a vinde la cel mai mic preţ posibil, făcuseră ca lucrurile să arate aşa. Analizând soluţia de ansamblu a activităţilor complementare, NABI a creat un autobuz diferit de ceea ce existase înainte. Vehiculele erau, evident, fabricate din oţel — care este greu, coroziv şi dificil de reparat în urma accidentelor, deoarece întreaga caroserie trebuie înlocuită. însă NABI a introdus în structura autobuzului fibra de sticlă, material cu ajutorul căruia a împuşcat *cinci* iepuri dintr-un foc. Mai întâi, caroseria din fibră de sticlă micşorează substanţial costurile de întreţinere, nefiind corozivă. Apoi, face ca reparaţiile să fie mai rapide, mai ieftine şi mai uşoare, deoarece fibra de sticlă nu implică înlocuirea întregii caroserii în cazul lovirii sau al accidentării mai grave; părţile distruse pot fi, mai degrabă, scoase, fiind uşor de sudat altele în locul lor. în plus, greutatea mai mică a vehiculului (cu 30-35% mai uşor decât cel din oţel) duce la micşorarea semnificativă a consumului de combustibil şi a emisiilor de gaze, făcând ca autobuzele să fie mai ecologice. Mai mult decât atât, greutatea mai mică i-a permis lui NABI nu doar să folosească motoare de mai mică putere, ci şi mai puţine osii, de aici rezultând mai puţine costuri de producţie şi mai mult spaţiu pentru călători.

în acest fel, NABI a creat o curbă valorică radical diferită de cea caracteristică industriei

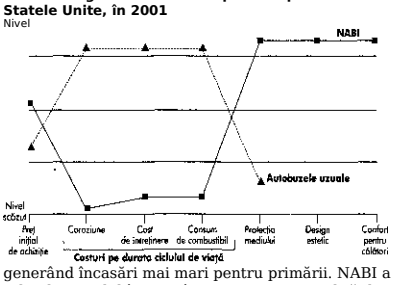
respective. Aşa cum puteţi vedea în figura 3.3, construind autobuze uşoare, din fibră de sticlă, NABI a eliminat sau diminuat semnificativ costurile legate de prevenirea coroziunii, de întreţinere şi de consumul de carburanţi. Ca urmare, deşi NABI a ridicat preţul iniţial de achiziţie la un nivel mai înalt decât cel mediu în domeniu, pe de altă

parte, le-a oferit municipalităţilor autobuze cu un cost de întreţinere mult mai mic pe durata ciclului de viaţă. Iar datorită emisiilor mai mici de gaze, autobuzele NABI s-au ridicat la un nivel de protecţie a mediului mai înalt decât standardul în domeniu. în plus, preţul mai mare cerut de NABI, i-a permis acestui producător să creeze factori fără precedent,

cum ar fi: un design estetic şi *modera,* dar şi un confort mai mare pentru călători (inclusiv o podea mai joasă pentru o urcare mai facilă şi un număr mai mare de locuri pentru ca mai puţini călători să stea în picioare). Toate acestea au crescut cererea de transport public din partea populaţiei

FIGURA 3.3

Vela strategică în cazul transportului public auto din Statele Unite, în 2001



generând încasări mai mari pentru primării. NABI a schimbat modul în care îşi priveau municipalităţile veniturile şi costurile legate de serviciul de transport în comun. NABI a creat o valoare excepţională pentru cumpărători (în cazul de faţă, pentru municipalităţi şi pentru călători), la un cost scăzut pe durata ciclului de viaţă.

Deloc surprinzător, atât municipalităţile, cât şi călătorii au agreat noile autobuze. încă de la început (în 1993), NABI a luat în stăpânire 20% din piaţa Statelor Unite, concurând rapid pentru ocuparea primului loc în ceea ce priveşte cota de piaţă, ritmul de creştere şi profitabilitatea. NABI, cu sediul în Ungaria, a creat un ocean albastru care a transformat concurenţa în ceva irelevant în Statele Unite, rezultând o situaţie
avantajoasă pentru toată lumea — pentru sine, pentru municipalităţi şi pentru cetăţeni. Compania a acumulat din comenzi peste un miliard USD, iar în octombrie 2002 a fost catalogată de către Economist

Intelligence Unit drept una dintre primele treizeci de companii de succes din lume.

în mod similar, putem analiza şi domeniul ceainicelor din * Marea Britanie, care — în ciuda importanţei sale în cultura britanică — înregistra vânzări liniare şi o scădere a marjei de profit. Asta până când a apărut Philips Electronics, cu un ceainic care a transformat oceanul roşu într-unui albastru. Gândind în termeni de produse şi servicii complementare, Philips a văzut că neajunsul pe care-l întâmpinau britanicii atunci când venea vorba de prepararea ceaiului nu era legat de ceainicul în sine, ci de produsul complementar — apa (care trebuia fiartă în ceainic). Problema era nivelul de calcar existent în apa de la robinet. Depunerile de calcar se acumulau în ceainic pe măsură ce apa era fiartă şi, ulterior, se regăseau în ceaiul proaspăt pregătit. Flegmaticii britanici luau, de obicei, o linguriţă şi începeau să pescuiască din ceaşcă neplăcutele cruste de calcar, înainte de a-şi bea ceaiul. Pentru industria ceainicelor, problema apei nu constituia o problemă. Aceasta era problema altcuiva — a serviciilor publice care furnizau apă curentă.

Gândind în termeni de rezolvare a principalelor nemulţumiri pentru a găsi soluţia de ansamblu oferită clienţilor, Philips a considerat problema apei drept o oportunitate. Rezultatul: Philips a creat un ceainic cu filtru, care, practic, oprea crustele de calcar pe măsură ce apa era turnată în cești. Acestea nu aveau să mai plutească niciodată în ceaiurile făcute de britanici acasă. Industria fusese din nou impulsionată spre o pronunţată traiectorie ascendentă, pe măsură ce oamenii începeau să-şi înlocuiască vechile ceainice cu unele noi, dotate cu filtru.

Există multe alte exemple de companii care au urmat această cale pentru a crea oceane albastre. SupermagazineleBorders şi Barnes &C Noble (B&N) au redefinit sfera serviciilor pe care le ofereau. Ei au transformat produsul pe care îl vindeau — din cartea propriu-zisă în plăcerea de a citi şi într-o explorare intelectuală —, punând la dispoziţia cititorilor canapele, un personal bine informat şi cafe-baruri, pentru a crea un mediu care să celebreze cititul şi învăţatul. în mai puţin de şase ani, Borders şi B&N s-au extins şi au ajuns primele două lanţuri de librării din Statele Unite, având împreună peste 1 070 de magazine. în altă ordine de idei, magazinele Virgin Entertainments au combinat oferta de CD-uri, casete video şi jocuri electronice cu echipamentele stereo şi audio, pentru a satisface toate nevoile de divertisment ale cumpărătorilor. Iar Dyson şi-a proiectat aspiratoarele pentru a elimina costurile şi enervarea cauzate de cumpărarea şi înlocuirea sacilor de gunoi. Centrele de tratament al cancerului Zeneca's Salick au reunit sub un singur acoperiş toate tratamentele împotriva cancerului de care pacienţii lor ar fi putut avea nevoie, aşa încât aceştia să nu mai fie obligaţi să umble dintr-un centru specializat într-altul, oferindu-le programări distincte pentru fiecare serviciu pe care bolnavii îl solicitau.

Deci, în ce context este utilizat produsul sau serviciul dumneavoastră? Ce se întâmplă înainte, în timpul şi după întrebuinţarea acestuia ? Puteţi identifica sursele de nemulţumire ale clienţilor dumneavoastră ? Cum puteţi elimina aceste neplăceri, printr-o ofertă de produse ori prin servicii complementare ?

A cincea cale: Cercetaţi orientarea functional-emotionalâ a cumpărătorilorCompetiţia într-un domeniu tinde să conveargă nu doar spre o aceeaşi

definiţie acceptată a sferei de produse şi servicii, ci şi spre una dintre cele două puncte de plecare posibile în modalitatea de atragere a clienţilor. Unele domenii se întrec, în principal, în privinţa preţului şi a funcţionalităţii bazate în esenţă pe o estimare a utilităţii — acestea fac apel- la raţiune. Alte domenii concurează, în mare, în privinţa senzaţiilor — acestea fac apel la emoţii.

Cu toate acestea, factorul de atracţie al celor mai multe produse ori servicii ţine rareori exclusiv de un aspect sau altul. De obicei, este mai degrabă rezultatul manierei în care companiile au concurat în trecut, ce anume a determinat educarea inconştientă a consumatorilor în privinţa aşteptărilor pe care trebuie să le aibă. Comportamentul companiilor influenţează aşteptările consumatorilor în cadrul unui ciclu reluat mereu. De-a lungul timpului, sectoarele orientate spre funcţional au devenit şi mai funcţionale, iar cele care apelau la latura emoţională s-au îndreptat şi mai mult spre aspectul emoţional. Nu e de mirare că cercetările de piaţă relevă arareori noi perspective referitoare la ceea ce îi atrage pe clienţi. Fiecare domeniu economic şi-a instruit consumatorii asupra aşteptărilor pe care trebuie să le manifeste. în consecinţă, atunci când sunt întrebaţi, ei răspund ca un ecou — cer mai mult din ceea ce vor, oferind în schimb mai puţin.

Atunci când companiile sunt dispuse să conteste orientarea funcţional-emoţională a

domeniului în care activează, descoperă adesea noi zone de piaţă. Am observat că există două tipare uzuale. Domeniile orientate spre aspectul emoţional oferă multe suplimente, care cresc preţul fără a creşte şi funcţionalitatea. Eliminarea acelor suplimente poate crea un model de afaceri fundamental mai simplu, mai ieftin,- cu costuri mai mici, bine-

venit pentru cumpărători. Şi invers, industriile orientate spre funcţional le pot insufla adesea o nouă viaţă produselor de larg consum, adăugându-le o doză de emoţie şi, în acest fel, stimulând o nouă cerere

.Două exemple bine cunoscute sunt Swatch (care a transformat industria motivată de funcţionalitate a ceasurilor de mână ieftine într-o afirmare a modernităţii condusă de latura emoţională) şi The Body Shop (care a procedat exact pe dos, transformând o industrie a cosmeticelor motivată de emoţional într-o casă de cosmetice funcţională, lipsită de inutilităţi), în plus, putem lua în calcul şi exemplul lui QB (Quick Beauty) House. Aceasta a creat un ocean albastru în industria japoneză a frizeriilor şi se extinde rapid în toată Asia. înfiinţată în 1996 la Tokyo, QB House a crescut (din 1996 până în 2003) de la unul la peste două sute de magazine. Numărul clienţilor a sporit anual, de la 57 000 (în 1996) la 3,5 milioane (în 2002). în prezent, compania se extinde în Singapore şi Malaie-

zia şi ţinteşte până în 2003 spre cifra de 1 000 de magazine.

La baza strategiei oceanului albastru adoptată de QB House stă transformarea industriei asiatice de profil (frizeria) dintr-un domeniu emoţional într-unui extrem de funcţional, în Japonia, timpul necesar pentru a-i face unui bărbat o tunsoare este de circa o oră. De ce ? O lungă succesiune de activităţi trebuie să se desfăşoare pentru ca experienţa tunsului să devină un ritual. Se folosesc nenumărate prosoape, umerii clienţilor sunt frecţionaţi şi masaţi, aceştia sunt serviţi cu ceai şi cafea, iar frizerul face apel la un întreg ritual de tundere, aplicând tratamente speciale părului şi pielii, precum uscarea cu fohnul şi bărbieritul. Rezultatul este că timpul efectiv alocat tăierii părului reprezintă doar o fracţiune din timpul petrecut în total pe scaunul frizerului. Mai mult decât atât, aceste activităţi determină apariţia unor lungi cozi, formate din alţi potenţiali clienţi. Preţul pentru un asemenea ritual al tunsului este situat între 3 000 şi 5 000 de yeni (adică între 27 şi 45 USD).

QB House a schimbat totul. A admis faptul că mulţi oameni, în special cei care aveau slujbe, nu doreau să irosească o oră pentru un tuns. Deci, QB House a eliminat elementele care ţineau de aspectul emoţional, constând în servicii de genul înfăşurării cu prosoape fierbinţi, masării umerilor şi servirii cu ceai sau cafea. De asemenea, a simplificat substanţial tratamentele aplicate părului şi s-a concentrat în principal asupra tunsului propriu-zis. QB House a făcut apoi un pas mai departe, eliminând tradiţionala şi lenta practică a spălării şi uscării prin crearea unui sistem de „spălare aeriană” — un furtun flexibil poziţionat deasupra scaunului, care era manevrat în jos pentru a „aspira” fiecare fir de păr tăiat. Iar acest sistem funcţiona mult mai eficient şi mai rapid,

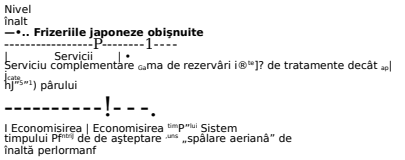
fără a mai lăsa ud capul clientului. Aceste schimbări au redus timpul necesar pentru un tuns de la o oră la zece minute. în plus, în exteriorul fiecărei frizerii era plasat un sistem de semaforizare, care indica dacă era disponibil vreun scaun liber. Acest lucru elimina şi nesiguranţa timpului de aşteptare, dar şi necesitatea unui departament de rezervări prealabile.

în acest fel, QB House a fost în măsură să reducă tariful unei tunsori la 1 000 de yeni (9 USD), prin contrast cu tariful mediu în domeniu (3 000-5 000 de yeni, adică 27-45 USD), crescând în acelaşi timp încasările orare obţinute de fiecare frizer cu aproape 50%, beneficiind astfel şi de cheltuieli de personal mai scăzute, precum şi de un spaţiu mai mic necesar fiecărui scaun de tuns. QB House a înlocuit acele servicii „inutile" complementare tunsului cu o igienă mai riguroasă. A introdus nu numai o practică a dezinfectării fiecărui scaun folosit, ci şi o politică de „unică folosinţă", conform căreia fiecare client beneficia de un pieptăn şi de un prosop nou. Pentru a evalua inovaţia de tipul oceanului albastru, studiaţi figura 3.4.

Cemex, cel de-al treilea producător de ciment ca mărime din lume, este un alt exemplu de companie care a creat un ocean albastru prin

schimbarea orientării domeniului în care activa — de data aceasta în direcţie inversă, de la funcţional la emoţional. în Mexic, cimentul vândut cu amănuntul, în saci, către bricoleri, reprezenta peste 85% din piaţa totală de ciment.[4] Aşa cum s-a mai spus, în orice caz, piaţa era neatractivă. Existau, de departe, mai mulţi non-cumpărători decâ

tFIGURA 3.4
Vela strategică în cazul QB House



acumpărători. Chiar dacă până şi cele mai sărace familii îşi aveau propriul pământ, iar cimentul era vândut ca material de construcţii funcţional şi relativ necostisitor, populaţia mexicană trăia într-o înghesuială cronică. Prea puţine familii îşi construiau dependinţe, iar acelora care o făceau le trebuiau, în medie, între patru şi şapte ani pentru o singură cameră în plus. De ce ? Cea mai mare parte a surplusului de venituri într-o familie era cheltuită la festivalurile locale, pe *quinceaneras* (petrecerile aniversare ale fetelor care împlineau 15 ani), pentru ceremoniile de iniţiere şi la nunţi. Contribuţia fiecăruia la aceste evenimente marcante însemna o şansă de a se distinge
în cadrul comunităţii locale, în vreme ce ignorarea lor ar fi fost un semn de aroganţă şi lipsă de respect.

în consecinţă, majoritatea mexicanilor săraci dispunea de economii sporadice şi insuficiente pentru a achiziţiona materiale de construcţii, deşi a avea o casă din ciment reprezenta în Mexic un vis. Cemex a estimat cu prudenţă că această piaţă ar putea creşte de la 500 la 600 milioane USD anual, dacă s-ar putea debloca cererea latentă.[5]

Răspunsul lui Cemex la această dilemă a venit în 1998, odată cu lansarea programului său, *Patrimonio Hoy,* care a schimbat orientarea pieţei de ciment, transformându-l dintr-un produs funcţional

într-un cadou de vis. Când oamenii cumpărau ciment, ei erau pe cale de a-şi construi încăperi destinate iubirii, în care veselia şi fericirea să poată fi împărtăşite cu cei apropiaţi — ce cadou mai frumos ar putea exista? La baza acelui program se afla tradiţionalul sistem mexican de *tandas* (o schemă de economisire consacrată în cadrul comunităţii locale). într-o *tanda*, spre exemplu, zece persoane contribuiau săptămânal cu câte o sută de pesos, timp de zece săptămâni, în prima săptămână, se organiza o tragere la sorţi, pentru a vedea cine va „câştiga" cei 1 000 de pesos (echivalentul a 93 USD), în fiecare dintre cele zece săptămâni. Tuturor participanţilor le venea rândul să câştige la un moment dat cei 1 000 de pesos, iar atunci când câştigau primeau o mare sumă de bani pentru a face o achiziţie importantă.

într-o *tanda* tradiţională, familia „câştigătoare" era de aşteptat să-şi cheltuiască „averea" pe un important eveniment festiv sau religios, precum un ritual de iniţiere sau o nuntă. Spre deosebire de

acestea, în programul *Patrimonio Hoy, supertanda* era direcţionată înspre construirea unei camere suplimentare din ciment. Gândiţi-vă la iniţiativa aceasta ca la un oficiu de stare civilă, numai că — în loc să aducă în dar argintăria — Cemex oferea cimentul ca dar de nuntă

.Clubul celor implicaţi în achiziţia materialelor de construcţii pe care Cemex îl stabilise pentru programul *Patrimonio Hoy* consta într-un număr de circa şaptezeci de persoane, contribuind fiecare săptămânal, în medie, cu 120 de pesos, vreme de şaptezeci de săptămâni. Câştigătorul fiecărei *super-tanda* săptămânale nu primea suma totală în pesos, ci echivalentul acesteia în materiale de construcţii, destinat pentru a finaliza ridicarea unei camere în întregime noi. Cemex şi-a completat oferta cu câteva facilităţi: livra cimentul direct la casa câştigătorului, organiza cursuri de instruire pentru construirea încăperilor şi punea la dispoziţia beneficiarilor un consultant de specialitate, care păstra relaţia cu participanţii pe toată durata proiectului de construcţie.

în vreme ce concurenţii lui Cemex vindeau saci cu ciment, Cemex vindea un vis, având un model de afaceri ce implica o finanţare inventivă şi know-how în domeniul construcţiilor. Cemex a făcut un pas chiar şi mai departe, organizând, pe plan local, câte o mică festivitate de inaugurare atunci când o cameră era gata şi, prin aceasta, consolidând imaginea de fericire pe care le-o adusese oamenilor şi întărind tradiţia referitoare la *tanda*.încă de când compania a iniţiat această nouă orientare emoţională a cimentului Cemex, cuplată cu finanţarea specifică şi cu serviciile tehnice auxiliare, cererea pentru ciment s-a ridicat la niveluri înalte. Un număr mai mare de familii (cu circa 20%) construieşte acum camere suplimentare, asta ca să nu mai vorbim de faptul că familiile intenţionează acum să ridice de două-trei ori mai multe camere decât plănuiau iniţial. Pe o piaţă pe care se concura în privinţa preţului şi care avea o creştere lentă, Cemex se bucură de o creştere lunară de 15%, vânzându-şi cimentul la preţuri mai mari (cu circa 3,5 pesos).

Până în prezent, Cemex a determinat triplarea consumului de ciment atras de segmentul constructorilor de case în regie proprie — de la circa 1 000 de kg pe cap de locuitor consumate, în medie, la fiecare patru ani, la aceeaşi cantitate consumată în circa cincisprezece luni. Iar predictibilitatea cantităţilor de ciment vândute prin intermediul sistemului *supertanda* determină simplificarea structurii costului suportat de Cemex (datorită cheltuielilor de stocare mai mici), asigură fluenţa procesului de producţie şi garantează vânzări constante (care duc la creşterea lichidităţilor şi, prin urmare, la scăderea costurilor de capital). Implicaţiile sociale fac ca neplata ratelor la *supertanda* să fie un caz rar întâlnit. Pe ansamblu, Cemex a creat un ocean albastru de ciment emoţional, care a diferenţiat compania de concurenţă, în condiţii de costuri scăzute.

în mod similar, prin pastila sa Viagra, de largă răspândire, Pfizer a transferat atenţia publicului de la un tratament medical la o îmbunătăţire a stilului de viaţă. La fel putem considera şi felul în

care a transformat Starbucks industria cafelei, mutând accentul de pe vânzarea acesteia ca produs pe atmosfera emoţională în care clienţii îşi pot savura ceaşca de cafea

.O explozie de creaţii de tipul oceanelor albastre este în curs de desfăşurare într-o multitudine de servicii, dar în direcţia opusă — trecând de la orientarea emoţională la cea funcţională. Afacerile care ţin de relaţia dintre parteneri — precum societăţile de asigurări, băncile şi societăţile de investiţii — s-au bazat în mod fundamental pe legătura emoţională dintre agentul companiei şi client. Cu toţii sunt acum pregătiţi pentru schimbare. De exemplu, Direct Line Group (o companie britanică de asigurări) a renunţat la brokerii tradiţionali. S-a gândit că clienţii nu ar avea nevoie de strângerea de mână şi de confortul emoţional pe care le furniza brokerul tradiţional dacă firma şi-ar face treaba mai bine — de exemplu, să îndeplinească rapid solicitările şi să elimine formularele complicate. Deci, în loc să folosească brokeri şi birouri regionale, Direct Line a folosit tehnologia informatică pentru a-şi îmbunătăţi răspunsul la solicitările clienţilor şi, în plus, a trecut

o parte din economiaprovenită din reducerea costurilor în buzunarele clienţilor, sub forma unor prime de asigurare mai mici. În Statele Unite, The Vanguard Group (activ pe piaţa fondurilor de index) şi Charles Schwab (activ în serviciile de brokeraj) fac acelaşi lucru în domeniul investiţiilor, creând un ocean albastru prin transformarea unei afaceri orientate spre emoţional şi bazate pe relaţii personale într-o afacere funcţională, de înaltă performanţă şi cu costuri reduse.

Firmele din domeniul dumneavoastră concurează în privinţa aspectului emoţional sau al celui funcţional ? Dacă disputaţi latura emoţională, ce elemente puteţi elimina pentru a vă transforma afacerea într-una funcţională ? Dacă disputaţi aspecte legate de funcţionalitate, ce elemente puteţi adăuga, astfel încât să vă orientaţi către emoţional ?

A şasea cale: Cercetaţi reperele temporale

Toate domeniile economice sunt supuse influenţei tendinţelor exterioare, care afectează afacerile de-a lungul timpului. Gândiţi-vă la ascensiunea rapidă a internetului sau la mişcările globale de protecţie a mediului. Privind aceste tendinţe din perspectiva potrivită, putem crea oportunităţi caracteristice oceanelor albastre.

Cele mai multe companii se adaptează treptat şi oarecum pasiv la piaţă, pe măsură ce se desfăşoară

evenimentele. Fie că e vorba de apariţia unor noi tehnologii, fie că se schimbă reglementările esenţiale de pe piaţă, managerii tind să se concentreze asupra proiecţiei viitoare a trendului actual. Ceea ce înseamnă că întreabă în ce direcţie va evolua o anumită tehnologie, cum va putea fi implementată şi dacă va deveni accesibilă. Apoi îşi armonizează propriile acţiuni, pentru

a ţine pasul cu evoluţia trendului pe care îl urmăresc

.Dar perspectivele-cheie din care se nasc strategiile oceanului albastru arareori vin din proiectarea în viitor a unei anumite tendinţe. în schimb, acestea răsar din imaginea pe care o are o afacere despre modul în care va schimba tendinţa respectivă valoarea percepută de consumator şi va altera impactul modelului de afaceri adoptat de companie. Privind în perspectivă temporală — de la valoarea pe care o piaţă o aduce astăzi spre valoarea pe care ar putea s-o aducă mâine —, managerii îşi pot modela viitorul în mod activ şi pot pune bazele unui nou ocean albastru. A privi în timp este, poate, ceva mai dificil decât precedentele cinci metode despre care am discutat, dar poate deveni subiectul aceleiaşi abordări disciplinate. Nu ne referim la previzionarea viitorului — ceva inerent imposibil. Mai degrabă, vorbim despre descoperirea unor noi perspective în tendinţele observabile în prezent.

Trei principii sunt esenţiale în evaluarea tendinţelor de-a lungul timpului. Pentru a constitui fundamentul unei strategii a oceanului albastru, aceste tendinţe trebuie să fie decisive pentru afacerea dumneavoastră, să fie ireversibile şi să aibă o traiectorie clară. într-un anumit moment, pot fi observate multe tendinţe — de exemplu, o discontinuitate în evoluţia tehnologiei, apariţia unui nou stil de viaţă, modificarea unor reglementări sau a mediului social, şi aşa mai departe. Dar, de obicei, numai una sau două dintre aceste tendinţe vor avea un impact decisiv asupra unui anumit tip de afacere. Pe de altă parte, este posibil să observăm o tendinţă sau un eveniment major, fără a fi capabili să-i previzionăm direcţia.

în 1998, de exemplu, criza asiatică din ce în ce mai pronunţată reprezenta un trend important, care, fără îndoială, avea să aibă un mare impact asupra serviciilor financiare. Dar a fost imposibil de

prevăzut direcţia pe care avea s-o ia acest trend şi, prin urmare, ar fi fost o iniţiativă riscantă să defineşti o strategie a oceanului albastru care să rezulte din el. Prin contrast, poate fi dat exemplul monedei euro, care a evoluat pe o traiectorie constantă, pe măsură ce înlocuia monedele naţionale ale ţărilor europene implicate. Există, deci, o tendinţă actuală decisivă, ireversibilă şi clară în ceea ce priveşte serviciile financiare, în funcţie de care pot fi create oceane albastre, pe măsură ce Uniunea Europeană continuă să se extindă.

În urma identificării unui trend de această natură, puteţi privi apoi în timp, întrebându-vă cum va arăta piaţa dacă trendul se va îndrepta spre finalul său logic. Şi, privind înapoi în timp, după ce aţi definit acea viziune a strategiei oceanului albastru, puteţi identifica ce anume trebuie schimbat astăzi pentru a dezvălui un nou ocean albastru.

De exemplu, Apple a observat apariţia nenumăratelor fişiere cu muzică ilegale încă de la sfârşitul anilor 1990. Aplicaţiile software prin care erau făcute publice fişierele cu muzică — precum Napster, Kazaa şi LimeWare — duseseră la crearea unei reţele de iubitori ai muzicii abili în utilizarea internetului, care îşi trimiteau muzică unii altora, în mod gratuit (şi ilegal), pe tot cuprinsul globului. Până în 2003, peste două miliarde de fişiere cu muzică erau transferate ilegal în fiecare lună. În vreme ce casele de discuri se luptau să oprească tendinţa de dispariţie a CD-urilor fizice, obiceiul descărcării de muzică digitală ilegală continua să se extindă.

În condiţiile în care tehnologia de descărcare digitală gratuită a muzicii se afla la dispoziţia tuturor, eliminând necesitatea de a plăti cei 19 USD pentru un CD obişnuit, trendul muzicii digitale era clar. Acesta era evidenţiat şi de cererea în

ascensiune rapidă de playere pentru fişiere MP3, care puteau rula muzică digitală — precum iPod-urile fabricate de Apple. Iar Apple a folosit în avantajul său acest trend decisiv, cu traiectorie clară, lansând în 2003 magazinul de muzică online iTunes.

în colaborare cu cinci case de discuri mari — BMG, EMI Group, Sony, Universal Music Group şi Warner Brothers
Records —, iTunes oferea melodii la cerere, într-o manieră legală, flexibilă şi facilă. iTunes le permitea cumpărătorilor să aleagă necondiţionat din 200 000 de cântece, să asculte mostre de câte treizeci de secunde şi să descarce ori o singură melodie (în schimbul a 99 de cenţi), ori un album întreg (contra a 9,99 USD). Permiţându-le oamenilor să cumpere melodiile separat şi evaluându-le strategic la un preţ mai mult decât rezonabil, iTunes a eliminat una dintre cele mai importante cauze de enervare a clienţilor — obligaţia de a cumpăra un CD întreg atunci când ei îşi doreau să asculte numai una sau două melodii de pe acel album.

iTunes a lăsat în urmă şi aplicaţiile de descărcare gratuită, oferind atât calitate sunetului, cât şi facilităţi intuitive de navigare, căutare şi selectare. Pentru a face rost de muzică ilegal, trebuie mai întâi să cauţi cântecul, albumul sau artistul. Dacă eşti în căutarea unui album complet, trebuie să cunoşti titlurile tuturor cântecelor, în ordinea de pe CD. Şi rareori se întâmplă să găseşti un album întreg la o singură adresă de internet. în plus, calitatea sunetului este serios afectată, deoarece majoritatea oamenilor comprimă fişierele pentru a economisi spaţiu. Asta ca să nu mai spunem că cele mai multe dintre melodiile gratuite reflectă gusturile categoriei de vârstă de şaisprezece ani, aşa

încât — deşi, teoretic, există miliarde de piste disponibile — orizontul e destul de limitat.

Prin contrast, funcţiile de căutare şi de selectare oferite de Apple sunt considerate cele mai bune din domeniu. Mai mult decât atât, editoarele de muzică iTunes includ, în plus, o serie de caracteristici de genul celor folosite de studiourile de înregistrări, printre care: Best Hair Bands (cele mai bune trupe de *heavy metal)* sau Best Love Songs (cele mai bune cântece de dragoste), cele mai căutate melodii, preferinţele celebrităţilor şi topurile revistei *Billboard*. Iar calitatea sunetului furnizat de iTunes este cea mai bună, deoarece codează cântecele într-un format numit AAC, care oferă o calitate mai bună decât MP3, chiar dacă melodiile sunt extrem de comprimate.

Cumpărătorii s-au îngrămădit către iTunes, iar casele de înregistrări şi artiştii au triumfat. De la iTunes aceştia primesc 65% din preţul de achiziţie al cântecelor descărcate virtual, beneficiind — în sfârşit! — şi financiar de pe urma modei descărcărilor digitale. în plus, Apple a continuat să protejeze companiile de înregistrări, creând un sistem de protecţie a drepturilor de autor care să nu-i incomodeze pe utilizatori (care fuseseră obişnuiţi cu muzica digitală gratuită din epoca post-Napster), dar care să-i satisfacă şi pe producătorii din domeniu. Magazinul de muzică iTunes le permitea utilizatorilor să transfere muzică pe iPod-uri şi CD-uri de maximum şapte ori — destul cât să-i satisfacă pe iubitorii de muzică, dar prea puţin pentru a transforma această pasiune în piraterie profesională.

Astăzi, magazinul de muzică iTunes pune la dispoziţie peste 700 000 de cântece, după ce a vândut peste 70 de milioane de cântece numai în primul său an, utilizatorii descăr- când, în medie, 2,5

milioane de cântece săptămânal. Nielsen// NetRatings estima că iTunes reprezintă astăzi 70% din piaţa muzicii descărcate legal. Deci, iTunes a scos la iveală un ocean albastru în muzica digitală, beneficiind în plus şi de avantajul de a-şi face şi mai atractive playerele sale iPod, deja foarte căutate de utilizatori. Pe măsură ce alte magazine virtuale de muzică online intră în luptă, pentru Apple provocarea va fi să-şi păstreze viziunea asupra evoluţiei pieţei în ansamblul său şi să nu cadă în capcana standardelor impuse de concurenţă sau să se axeze pe segmentul de piaţă al clienţilor sofisticaţi.

Cisco Systems a creat o nouă zonă de piaţă într-un mod asemănător — privind tendinţele pieţei în perspectivă. A plecat de la un trend decisiv şi ireversibil, care avea o traiectorie clară: cererea din ce în ce mai mare pentru transferul rapid de date. Cisco a văzut lumea aşa cum era şi ia înţeles că aceasta era limitată de ratele mici de transfer şi de reţelele IT incompatibile. Cererea însă exploda — şi din cauza faptului că (printre alţi factori) numărul utilizatorilor de internet se dubla, în mare, la fiecare o sută de zile. Deci Cisco a putut vedea cu claritate că problema va deveni — inevitabil — şi mai gravă. Dispozitive Cisco (router-ele, switch-urile şi altele asemenea) fuseseră proiectate pentru a crea o breşă în valoare, oferindu-le cumpărătorilor un trafic rqpid de date, într-un ansamblu unitar de reţele IT. Prin urmare, perspectiva Cisco se referea atât la inovaţia de valoare, cât şi la tehnologie. Astăzi, peste 80% din întregul trafic de pe internet face uz de dispozitivele Cisco, iar profitul brut obţinut din această nouă zonă de piaţă s-a situat la nivelul de 60%.

Similar, multe alte companii creează în prezent oceane albastre, utilizând a şasea cale. Să ne gândim la felul în care a creat CNN prima reţea globală de ştiri cu transmisie în timp real, funcţională 24 de ore din 24 — bazându-se pe valul ascendent al globalizării. Sau la lovitura pe care a dat-o HBO cu serialul *Totul despre sex,* inclus în grila de programe datorită segmentului crescător de femei de succes active în mediul urban, care se luptau să găsească iubirea şi să se căsătorească la vârste mai înaintate.

Deci, ce tendinţe au o mare probabilitate de impact asupra domeniului în care activaţi dumneavoastră, sunt ireversibile şi evoluează pe o traiectorie clară ? Cum vor afecta aceste tendinţe domeniul dumneavoastră ? în aceste condiţii, cum puteţi scoate la iveală o utilitate fără precedent pentru cumpărători ?

Definirea unei noi zone de piață

Gândind dincolo de limitele concurenţiale tradiţionale, puteţi să vă daţi seama cum să faceţi mişcări strategice care să **FIGURA 3.5**

De la concurenţa „umăr la umăr” la crearea oceanului albastru

	Concurenţa „umăr la umăr”	**Crearea oceanului albastru**
Domeniul	Se focalizează pe rivalii din acelaşi domeniu	-------► Cercetează domeniile alternative
Grupul strategic	Se focalizează pe o poziţie competitivă în cadrul grupului strategic	-------* Studiază grupurile strategice din domeniu
Segmentul de cumpărători	Se focalizează pe mai buna servire a segmentului de cumpărători	-------► Redefineşte categoria de cumpărători din domeniu
Vastitatea ofertei de produse şi servicii	Se focalizează pe maximizarea valorii oferte de produse şi servicii	-------► Analizează ofertele de produse şi servicii complementare

	din cadrul domeniului	
Orientarea	Se focalizează pe	-------► Regândeşte
		orientarea
funcţional-	îmbunătăţirea raportului	funcţional-emoţională
emoţio-		
nală	performanţă/preţ,	a domeniului
	respectând	
	orientarea	
	funcţional-emoţională	
	a domeniului	
Timpul	Se focalizează pe	-------► Participă la
	adaptarea	conturarea
	la tendinţele externe, pe	tendinţelor externe de-a
	măsură ce acestea apar	lungul timpului

modifice uzanţele şi să reconstruiască limitele încetăţenite ale pieţei, dar şi să creeze oceane albastre. Procesul de descoperire şi de creare a oceanelor albastre nu se referă la previ- zionarea sau obstrucţionarea tendinţelor manifestate într-un anumit domeniu. Şi nici nu e un proces empiric de implementare a unor noi şi extraordinare idei de afaceri, care se întâmplă să răsară în mintea unui manager. Mai degrabă, managerii trebuie să fie implicaţi într-un proces organizat de rearanjare a realităţilor pieţei într-o manieră fundamental nouă.

Prin recompunerea elementelor de piaţă existente într-un domeniu şi prin reconstruirea graniţelor domeniului respectiv, managerii vor fi capabili să scape de competiţia acerbă, de tipul „umăr la umăr”, din oceanele roşii. Figura 3.5 rezumă cadrul de lucru al celor şase căi prezentate anterior.

Suntem gata acum să trecem mai departe, la edificarea procesului de planificare a strategiei în jurul acestor şase căi. În cele ce urmează, vom vedem cum puteţi reface procesul de planificare a strategiei, astfel încât să vă concentraţi asupra imaginii de ansamblu şi să aplicaţi aceste idei în formularea propriei

strategii a oceanului albastru

. CAPITOLUL. *4*

CONCENTRAREA ASUPRA IMAGINII DE ANSAMBLU, NU ASUPRA CIFRELOR

Cunoaşteţi acum căile de creare a oceanelor albastre. Chestiunea care intră acum în discuţie este următoarea: cum adaptaţi procesul de planificare a strategiei, astfel încât să se concentreze asupra imaginii de ansamblu şi să includă aceste idei în conturarea velei strategice a companiei dumneavoastră, pentru a crea o strategie a oceanului albastru ? Aceasta nu e o provocare neînsemnată. Cercetările noastre au dat la iveală faptul că, pe cele mai multe companii, procesul de planificare strategică le ţine prizoniere în oceanele roşii. Procesul tinde să conducă firmele înspre competiţia din cadrul zonelor de piaţă existente.

Gândiţi-vă la un plan strategic tipic. Aceasta începe cu o descriere detaliată a condiţiilor de piaţă şi a situaţiilor con- curenţiale curente. Urmează apoi o discuţie despre creşterea cotei de piaţă, acapararea de noi segmente de consumatori sau reducerea costurilor, aceasta fiind urmată de schiţarea a numeroase obiective şi iniţiative. Un buget complet este (aproape invariabil) ataşat, aşa cum sunt anexate şi grafice generoase sau pagini cu calcule. Procesul culminează, de obicei, cu pregătirea unui amplu material ce conţine date selectate dintr-un ghiveci de informaţii, provenite din diverse părţi ale organizaţiei, care adesea au obiective divergente şi care dispun de o proastă comunicare. în cadrul acestui proces, managerii îşi

petrec cea mai mare parte a timpului destinat gândirii strategice completând căsuţe libere şi înşirând cifre, în loc să gândească liber şi să contureze o imagine clară a distanţării de concurenţă. Dacă le-am cere companiilor să-şi prezinte strategiile în numai câteva imagini, nu ar fi deloc surprinzător să aflăm că numai puţine au articulat strategii clare sau convingătoare.

Şi atunci, nu e de mirare că puţine planuri strategice conduc la crearea de oceane albastre sau, măcar, sunt transpuse în practică. Executivii sunt paralizaţi de confuzie. Dacă privim în adâncul companiei, puţini angajaţi ştiu măcar care le este strategia. Iar o privire mai atentă scoate la iveală faptul că cele mai multe planuri nu se fundamentează deloc pe o strategie, ci mai degrabă pe o largă varietate de tactici, care, luate separat, au sens, dar împreună nu se cuplează într-o direcţie clară, armonizată, care să individualizeze compania (ca să nu mai vorbim de a face competiţia irelevantă). Seamănă cumva cu planurile strategice din compania dumneavoastră ?

Iar această idee ne aduce la cel de-al doilea principiu al strategiei oceanului albastru: concentrarea asupra imaginii de ansamblu şi nu asupra cifrelor. Acest principiu este esenţial pentru micşorarea riscurilor planificării — de a investi mult timp şi mult efort şi de a genera, în schimb, doar mişcări strategice specifice oceanului roşu. în cele ce urmează, vom dezvolta o metodă alternativă la actualul proces strategic de planificare, metodă care se bazează nu pe pregătirea unui document, ci pe schiţarea unei vele strategice.[1] Această abordare generează în mod coerent strategii capabile să dea frâu liber creativităţii unor largi categorii de oameni din cadrul unei organizaţii, să deschidă ochii companiilor în faţa oceanelor albastre şi să fie uşor

de înţeles şi de transmis în scopul unei aplicări eficiente.

Concentrarea asupra imaginii de ansamblu

Din cercetările noastre şi din munca de consultanţă, a reieşit că schiţarea unei vele strategice nu numai că dă posibilitatea vizualizării poziţiei strategice curente a companiei în zona sa de piaţă, ci ajută şi la trasarea strategiei sale viitoare. Construindu-şi procesul de planificare în jurul unei vele strategice, o companie şi managerii săi se concentrează în cea mai mare măsură asupra imaginii de ansamblu, în loc să se afunde în cifre şi jargoane şi să se lase pradă detaliilor operaţionale.[2]

Aşa cum relevă capitolul anterior, conturarea unei vele strategice are trei roluri. în primul rând, arată care este profilul strategic al unui anumit domeniu de activitate, zugrăvind foarte clar factorii existenţi (precum şi eventualii factori viitori) care influenţează competiţia dintre jucătorii din acel domeniu. în al doilea rând, arată care este profilul strategic al concurenţilor efectivi şi al celor potenţiali, identificând factorii în care investesc aceştia în mod strategic. în al treilea rând, arată care este profilul strategic al companiei (sau curba sa de valoare), ilustrând modul în care investeşte aceasta în factorii de concurenţă şi cum ar putea investi în ei pe viitor. Aşa cum am discutat în Capitolul 2, profilul strategic cu un mare potenţial de a deschide un ocean albastru are trei caracteristici complementare: focalizare, diferenţiere şi un slogan convingător. Dacă profilul unei companii nu relevă cu claritate aceste trăsături, atunci e foarte probabil ca strategia acesteia să fie confuză, nediferenţiată de competitori şi greu de comunicat altora. Şi, probabil, va fi costisitor de aplicat.

Conturarea velei dumneavoastră strategice

Schiţarea unei vele nu e niciodată uşoară. Până şi identificarea factorilor concurenţiali cheie este departe de a fi simplă. Aşa cum veţi vedea, reprezentarea finală este de obicei foarte diferită de prima ciornă.

Evaluarea gradului în care compania dumneavoastră şi competitorii acesteia corespund diferiţilor factori de concurenţă este la fel de solicitantă. Cei mai mulţi manageri au

FIGURA 4.1

Cei patru paşi ai strategiei vizualizării

1. Trezirea vizuală	**2. Explorarea vizuală**	**3. Expunerea vizuală**	**4. Comunicarea vizuală**
■ Comparaţi-vă afacerea cu cele ale concurenţilor, schijându-vă vela strategică de tip „co şi cum”. ■ Vedeţi unde este strategia dumneavoastră să fie modificată.	■ Mergeţi pe teren pentru a explora cele şase căi de creare a oceanelor albastre. ■ Studiaţi avantajele distinctive ale produselor şi serviciilor alternative. ■ Vedeţi ce factori ar trebui eliminaţi, creaţi sau modificaţi.	■ Conturaţi-vă vela strategică de tip „va fi” pe baza concluziilor trase din observaţiile făcute pe teren. ■ Obţineţi feedbock pentru velele strategice alternative de la clienţii proprii, clienţii competitorilor şi de la non-consumatori. ■ Folosiţi feedbackul pentru a elabora cea mai bună strategie de tip „va fi”.	■ Aşezaţi-vă profilurile strategice de tip „înainte şi după” pe aceeaşi pagină pentru o comparaţie mai uşoară. ■ Susţineţi numai acele proiecte şi mişcări operaţionale care îi permit companiei dumneavoastră să acopere golurile, în scopul de a obţine o strategie actualizată.

imagine clară a felului în care se descurcă ei şi competitorii lor în raport cu unul sau două aspecte aflate în aria lor de responsabilitate, dar foarte puţini pot vedea dinamica generală a domeniului. Managerul care se ocupă de servirea mesei pe o linie aeriană, de exemplu, poate fi foarte sensibil la maniera în care se prezintă firma sa în privinţa mâncării şi a băuturii. Dar concentrarea pe un singur aspect face dificilă o cuantificare coerentă; fiindcă ceea ce pare a fi o mare diferenţă pentru managerul de profil poate să nu fie important pentru călători, care analizează oferta completă. Alţi manageri vor defini factorii competitivi în acord cu avantajele interne ale companiei. De exemplu, un executiv însărcinat cu sistemul informatic se poate mândri cu infrastructura companiei pentru capacitatea acesteia de a găsi informaţii, o trăsătură devenită neimportantă pentru mulţi clienţi, preocupaţi de viteză şi uşurinţă în utilizare.

De-a lungul ultimilor zece ani, noi am elaborat un proces structurat de schiţare şi dezbatere a velei strategice, care să îndrume strategia unei companii către un ocean albastru. Un grup de servicii financiare vechi de peste o sută cincizeci de ani — pe care îl vom numi European Financial Services (EFS) — este una dintre acele companii care au adoptat acest proces pentru a dezvolta o strategie care să le separe de concurenţă. Strategia rezultată pentru EFS a dus la o creştere cu 30% a încasărilor încă din primul an de aplicare. Procesul, care construieşte pe baza celor şase căi de creare a oceanelor albastre şi care implică multă stimulare vizuală pentru a descătuşa creativitatea oamenilor, include patru paşi mari (vezi figura 4.1).

Pasul 1: Trezirea vizuală

O eroare obişnuită este aceea de a discuta modificările strategice înainte de a rezolva diferenţele de opinie referitoare la actuala stare a lucrurilor. O altă problemă este aceea că executivii sunt adesea reticenţi în a accepta nevoia de schimbare; ei pot avea un interes legitim în păstrarea acelui statu-quo sau pot avea senzaţia că timpul va justifica în cele din urmă opţiunile lor anterioare. Într-adevăr, atunci când i-am întrebat pe executivi ce anume i-a îndemnat să caute oceane albastre şi să introducă schimbări, aceştia au răspuns, de obicei, că a fost nevoie de

un lider foarte hotărât sau de o serioasă criză pentru a face acest lucru.

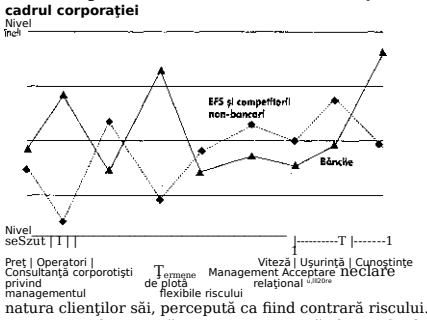
Din fericire, am descoperit că a le cere executivilor să contureze curba valorică pentru strategia propriei companii induce nevoia de schimbare. Această cerinţă are, pentru firme, efectul unui puternic apel de trezire, punându-le sub semnul întrebării propriile strategii curente. Aşa au stat lucrurile cu experienţa de la EFS, care se lupta de multă vreme cu o strategie prost definită şi slab comunicată. în plus, compania era profund divizată. Executivii de vârf ai sucursalelor regionale respingeau cu amărăciune ceea ce ei considerau a fi aroganţa executivilor corporatişti, a căror filozofie — credeau ei — era, în esenţă, următoarea: „Picioarele în teritoriu, capul în sediul central." Acest conflict a făcut cu atât mai dificil pentru EFS să menţină controlul asupra problemelor sale strategice. Cu toate acestea, înainte ca firma să-şi poată schiţa o nouă strategie, era esenţial ca toată lumea să ajungă la o înţelegere comună a poziţiei actuale a firmei.

EFS şi-a început procesul strategic adunând laolaltă peste douăzeci de manageri seniori de la sucursalele din Europa, America de Nord, Asia şi Australia şi împărţindu-i apoi în două echipe. Una era responsabilă de elaborarea unei curbe a valorii care să ilustreze profilul strategic actual al EFS în afacerea sa corporatistă de schimb valutar tradiţional, în raport cu competitorii săi. Celeilalte echipe i s-a dat aceeaşi sarcină — dar pentru noul schimb valutar online. Tuturor li s-a acordat un interval de nouăzeci de minute, deoarece, dacă EFS avea o strategie clară, cu siguranţă aceasta avea să iasă la lumină rapid.

A fost o experienţă dureroasă. Ambele echipe au avut parte de dezbateri aprinse referitoare la ce anume constituia un factor competitiv şi care erau aceştia. în diferite regiuni erau importanţi, se pare, factori diferiţi — şi chiar pentru segmente diferite de clienţi. De exemplu, europenii au argumentat că, într-o afacere tradiţională, EFS trebuia să ofere servicii de consultanţă privind managementul riscului, având în vedere

FIGURA 4.2

Vela strategica în cazul schimbului valutar tradiţional, în cadrul corporaţiei

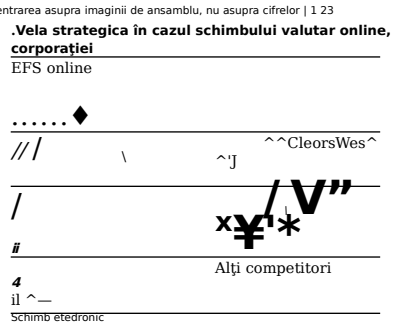


natura clienţilor săi, percepută ca fiind contrară riscului. Americanii, dimpotrivă, au respins această idee ca fiind, în mare măsură, nerelevantă. în schimb, au accentuat importanţa vitezei şi a uşurinţei în utilizare. Mulţi oameni căzuseră pradă iluziei că erau singurii care aveau dreptate. O persoană din echipa online a argumentat, de exemplu, că unii dintre clienţi ar fi atraşi de promisiunea unei confirmări imediate a efectuării tranzacţiei (serviciu pe care nimeni altcineva nu l-a mai găsit necesar).

în ciuda acestor dificultăţi, echipele şi-au îndeplinit sarcinile şi şi-au prezentat viziunea în cadrul unei reuniuni generale, în prezenţa tuturor

participanţilor. Rezultatele lor sunt ilustrate în figurile 4.2 şi 4.3

.Vela strategica în cazul schimbului valutar online, în cadrul corporaţiei



Figurile arată cu claritate deficienţele existente în strategia companiei. Ambele curbe valorice ale EFS — schimb tradiţional şi schimb online — demonstrează o gravă lipsă de concentrare; pentru ambele afaceri, compania investea în variaţi şi numeroşi factori. Mai rău, cele două curbe ale EFS erau foarte asemănătoare cu cele ale concurenţilor. Prin urmare, deloc surprinzător, niciuna dintre echipe nu a putut veni cu un slogan convingător, care să descrie curba valorică a echipei sale.Aceste imagini pun în lumină şi contradicţiile. Afacerea online, de exemplu, investise masiv pentru a-şi construi o pagină web uşor de utilizat (chiar câştigase premii pentru asta), dar devenise evident că viteza de operare fusese ignorată. EFS avea una dintre cele mai încete pagini web din domeniu, iar acest lucru putea explica de ce un site atât de bine cotat avea nişte rezultate atât de slabe în atragerea clienţilor şi în transformarea vizitatorilor în clienţi.

Poate că cel mai dureros şoc a venit, însă, din compararea strategiei EFS cu cele ale concurenţilor. Echipa online a realizat că cel mai puternic competitor al său — pe care noi l-am numit Clearskies — avea o strategie focalizată, originală şi uşor de comunicat, care putea suna cam aşa: „Un clic E-Z FX.“ Clearskies, care se dezvolta rapid, se îndepărta de apele oceanului roşu.

Confruntaţi cu dovada clară a deficienţelor companiei, executivii de la EFS nu au mai putut apăra ceea ce li se demonstrase a fi o strategie slabă, comună şi prost transmisă, încercarea de a contura velele strategice dăduse naştere unui argument în favoarea schimbării mai puternic decât orice alt argument bazat pe cifre sau cuvinte. Această iniţiativă stimulase dorinţa vie a managementului de vârf de a regândi din temelii strategia curentă a companiei.

Pasul 2: Explorarea vizuală

Primirea unui apel de trezire este doar primul pas. Următorul constă în trimiterea pe teren a unei echipe, în scopul de a pune managerii faţă în faţă cu ceea ce trebuie să repare: modul în care oamenii folosesc sau nu produsele ori serviciile lor. Acest pas poate părea evident, dar noi am descoperit că managerii deleagă adesea această parte a procesului de elaborare a strategiei. Ei se bazează pe rapoarte pe care alţi oameni le elaborează (de multe ori, e vorba de persoane care provin exact din mediul despre care trebuie să raporteze).

O companie nu ar trebui să privească niciodată cu ochii altcuiva. Pur şi simplu, nimic nu poate înlocui vederea propriilor ochi. Marii artişti nu pictează după descrierile altora (şi nici măcar după fotografii); preferă să vadă ei înşişi subiectul. Acelaşi lucru este adevărat şi pentru marii strategi. înainte de a deveni primar al oraşului New York, Michael Bloomberg a fost aclamat ca un mare vizionar în afaceri, pentru revelaţia *conform* căreia furnizorii de informaţii financiare ar fi trebuit să ofere şi analize online pentru a-i ajuta pe utilizatori să coreleze datele primite. Numai că el a fost primul care a rostit cu glas tare o idee ce ar fi trebuit să fie evidentă pentru oricine i-ar fi *privit* vreodată pe brokeri la lucru (folosind ştirile financiare provenite de la Reuters ori serviciul de cotaţii valutare furnizat în timp real de Dow Johns Telerate). înainte de Bloomberg, brokerii foloseau hârtie, creion şi un calculator manual pentru a-şi nota cotaţiile bursiere şi a estima corect preţurile de pe piaţa înainte de a lua deciziile de cumpărare şi vânzare — o practică ce îi costa bani şi timp, precum şi erori inerente.

Astfel de revelaţii remarcabile sunt mai puţin rezultatul geniului şi mai mult consecinţa studiului de pe

teren şi a forţării limitelor concurenţiale.[3] în cazul lui Bloomberg, intuiţia a apărut din transferarea accentului pus pe domeniul respectiv — de la achizitorii IT către utilizatorii acesteia (brokerii şi analiştii financiari). Acest transfer i-a permis lui Bloomberg să vadă ceea ce altora le rămânea ascuns.[4]

Evident, prima ţintă pentru studiu ar trebui să fie cumpărătorii. Dar nu vă opriţi aici. Ar fi bine să căutaţi şi non-cum- părătorii.[5] Iar atunci când cumpărătorul nu este acelaşi cu utilizatorul, e necesar să vă extindeţi observaţiile şi asupra acestuia din urmă — aşa cum a făcut Bloomberg. Nu e suficient doar să vorbiţi cu aceşti oameni, ci şi să-i vedeţi în acţiune. Identificarea gamei de produse şi servicii complementare vă poate da o perspectivă asupra oportunităţilor de lărgire a ofertei. De exemplu, părinţii care se duc la cinema au nevoie să angajeze o bonă pe timpul serii. Aşa cum a descoperit Kinepolis, operatorul european din industria cinematografică, adăugarea în aceeaşi clădire a unor servicii de îngrijire a copilului a contribuit la umplerea cinematografelor europene, în fine, e necesar să reflectaţi la felul în care clienţii pot găsi căi alternative de a-şi satisface nevoile pe care produsul sau serviciul dumneavoastră le vizează. De exemplu, călătoria cu maşina este o alternativă la zbor, aşa încât ar trebui să examinaţi avantajele şi caracteristicile distinctive ale acesteia.

EFS şi-a trimis managerii pe teren vreme de patru săptămâni, în scopul de a explora cele şase căi de creare a oceanelor albastre.[6] În cadrul acestui proces, fiecare trebuia să intervieveze şi să observe câte zece oameni dintre cei implicaţi în schimbul valutar corporatist — incluzând aici şi clienţii pierduţi, noii clienţi, clienţii competitorilor, dar şi alternativele existente la schimbul valutar uzual. Mai mult, managerii au trecut dincolo de limitele tradiţionale ale domeniului, ajungând până la companii care nu folosiseră încă serviciile de schimb valutar corporatist, dar care le-ar fi putut folosi în viitor (precum companiile active pe internet cu o extindere globală, ca Amazon.com). Ei i-au intervievat pe utilizatorii finali ai acestor servicii de schimb valutar corporatist, adică departamentele financiare şi de contabilitate ale firmelor.

Şi, în fine, şi-au îndreptat privirile spre produsele şi serviciile complementare pe care clienţii lor le foloseau (în special, pentru management financiar şi pentru simulări de preţ).

Cercetările de pe teren au răsturnat multe dintre concluziile la care ajunseseră managerii în prima etapă a procesului de creare a strategiei. De exemplu, managerii responsabili de cont (despre care aproape toată lumea fusese de acord că reprezentau o cheie a succesului şi cu care EFS se mândrea) s-au dovedit a fi călcâiul lui Ahile. Clienţii vânzători detestau să-şi piardă timpul negociind cu responsabilii de cont. Dar,

pentru clienţii cumpărători, aceştia erau nişte salvatori, deoarece EFS eşuase în a-şi ţine promisiunile

.Spre uimirea tuturor, factorul pe care clienţii îl preţuiau cel mai mult consta în primirea rapidă a confirmării pentru efectuarea tranzacţiei — lucru pe care un singur manager îl sugerase anterior ca fiind important. Managerii EFS au constatat că personalul departamentelor de contabilitate ale clienţilor cumpărători petrecea o grămadă de timp dând telefoane propriilor parteneri de afaceri pentru a anunţa că se efectuaseră plăţile şi a afla când aveau să fie primite acestea. Cumpărătorii primeau, la rândul lor, numeroase telefoane pe aceeaşi temă, iar timpul irosit pentru a le răspunde era adăugat la cel pierdut din necesitatea de a telefona şi furnizorului de servicii de schimb valutar — fie EFS, fie un competitor al acestuia.

Echipele EFS au fost apoi din nou scoase la tablă. De data aceasta, însă, trebuiau să propună o nouă strategie. Fiecare echipă trebuia să schiţeze câte şase noi curbe valorice, folosind cele şase căi prezentate în Capitolul 3. Fiecare nouă curbă valorică trebuia să ilustreze o strategie capabilă să reliefeze firma pe zona sa de piaţă. Solicitând câte şase grafice de la fiecare echipă, se spera impulsionarea managerilor pentru a crea propuneri inovatoare şi a sparge tiparele gândirii convenţionale.

Pentru fiecare strategie vizuală, echipele erau obligate să scrie şi un slogan convingător, care să prindă esenţa strategiei şi să vorbească pe limba cumpărătorilor. Sugestiile făcute au fost de genul: „Las' pe noi”, „Fă-mă mai deştept” şi „Tranzacţii de încredere”. Un puternic simţ al competiţiei s-a dezvoltat între cele două echipe, făcând ca procesul să fie antrenant, infuzând energie şi stimulând echipele să elaboreze strategii ale oceanului albastru.

Pasul 3: Expunerea vizual

ăDupă două săptămâni de poziţionări şi repoziţionări, echipele şi-au prezentat velele strategice în cadrul a ceea ce noi numim „expunere vizuală strategică”. Printre participanţi se numărau şi executivi seniori din cadrul corporaţiei, însă cea mai mare parte a asistenţei era formată din reprezentanţi ai clientelei externe — genul de persoane cu care managerii se întâlnisră în timpul deplasărilor pe teren (inclusiv non-clienţi, clienţi ai concurenţei, precum şi unii dintre cei mai pretenţioşi clienţi ai EFS). Pe parcursul a două ore, echipele şi-au prezentat toate cele douăsprezece curbe — şase pentru schimbul valutar online şi şase pentru schimbul valutar tradiţional. Li s-au acordat maximum zece minute pentru a-şi prezenta fiecare curbă, conform teoriei că orice idee care necesită mai mult de zece minute pentru a fi explicată este, probabil, prea complicată. Graficele au fost atârnate de pereţi pentru ca audienţa să le poată vedea cu uşurinţă.

După ce toate cele douăsprezece strategii au fost prezentate, fiecărui evaluator (ales dintre spectatori) i-au fost înmânate câte cinci cartonaşe adezive, pentru a fi lipite pe graficele pe care acesta le prefera. Evaluatorii îşi puteau pune toate cele cinci cartonaşe pe o singură strategie, dacă pe aceea o considerau cu adevărat convingătoare. Transparenţa şi promptitudinea acestei metode a ferit-o de politicile organizaţionale, care par uneori endemice procesului de planificare strategică. Managerii au fost nevoiţi să se bazeze pe originalitatea şi claritatea curbelor valorice create de ei şi pe esenţa acestora. De exemplu, unul dintre ei a început prin a spune: „Am elaborat o strategie atât de atractivă, încât nu veţi deveni clienţii, ci fanii noştri.”

După ce cartonaşele au fost lipite, evaluatorilor li s-a cerut să-şi explice opţiunile, adăugându-se astfel încă un nivel de feedback procesului de elaborare a strategiei. Evaluatorilor li s-a cerut, de asemenea, să explice de ce nu au votat şi pentru alte curbe valorice.

Pe măsură ce echipele sintetizau cele mai frecvente opinii pro şi contra ale evaluatorilor, realizau că o treime din ceea ce crezuseră că erau factori concurenţiali cheie erau, de fapt, nerelevanţi pentru clienţi. O altă treime fie nu

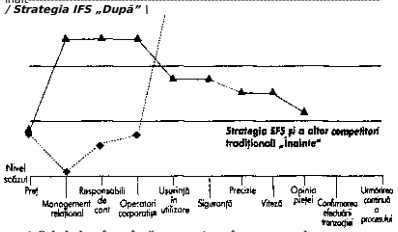
fusese coerentă, fie fusese ignorată în faza de trezire vizuală. Era clar că executivii EFS aveau nevoie să-şi reevalueze unele presupuneri încetăţenite, precum separarea afacerii online de cea tradiţională.

Aceştia au învăţat, de asemenea, că unii dintre cumpărătorii de pe toate pieţele au un set primordial de nevoi şi că se aşteaptă la servicii similare. Dacă răspunzi acelor nevoi comune, clienţii vor renunţa cu uşurinţă la orice altceva. Diferenţele regionale devin semnificative numai atunci când există o problemă legată de setul primordial. Această idee a reprezentat o noutate pentru multe persoane care susţineau că regiunea lor era unică.

Ca urmare a expunerii strategice, echipele au fost, în sfârşit, capabile să-şi finalizeze misiunea. Au putut să schiţeze o curbă a valorii care să reflecte profilul strategic existent

FIGURA 4.4

EFS: înainte şi după



mai fidel decât până atunci — în parte, deoarece noul tablou de ansamblu ignora distincţia artificială pe care EFS o făcuse între afacerea sa online şi cea tradiţională. Şi mai important, managerii erau acum în măsură să contureze o strategie viitoare care să fie şi distinctivă, dar să şi răspundă unei nevoi reale (deşi ascunse) de pe piaţă. Figura 4.4 evidenţiază cu claritate diferenţele dintre strategia curentă a companiei şi cea viitoare.

Aşa cum arată figura, strategia viitoare a EFS a eliminat managementul relaţional şi a redus investiţiile alocate pentru responsabilii de cont, care — din acel moment — aveau să fie atribuiţi numai clienţilor de importanţă vitală. Aceste schimbări au redus dramatic costurile EFS, deoarece managementul relaţional şi responsabilii de cont reprezentau cea mai costisitoare componentă a întregii afaceri. Strategia viitoare a EFS punea accent pe uşurinţa în utilizare, securitatea operaţiunilor, precizie şi viteză. Aceşti factori aveau să fie implementaţi prin computerizare, ceea ce avea să le permită clienţilor să-şi introducă datele în mod direct, în loc să le expedieze către EFS printr-un fax.

Această iniţiativă avea să economisească şi timpul operatorilor corporatişti, care fusese ocupat în mare măsură cu completarea formularelor şi corectarea erorilor. Operatorii aveau să fie capabili de acum înainte să furnizeze opinii mai detaliate despre piaţă — un factor-cheie pentru succes. Folosind internetül, EFS urma să trimită şi

confirmări automate pentru efectuarea operaţiunilor către toţi clienţii săi şi să ofere un serviciu de urmărire a plăţilor, exact aşa cum oferă FedEx şi UPS pentru colete. Sectorul schimbului valutar nu mai oferise niciodată aceste servicii. Figura 4.5 rezumă cele patru iniţiative EFS de a crea inovaţie de valoare, piatra de temelie a strategiei oceanului albastru

FIGURA 4.5

Matricea Eliminare-Diminuare-Dezvoltare-Creare în cazul EFS

Se elimină: Managementul relaţional	**Se dezvoltă:** Uşurinţa în utilizare Siguranţa Precizia Viteza Opinia pieţei
Se diminuează: Responsabilii de cont Operatorii corporatişti	**Se creează:** Confirmarea Urmărirea operaţiunilor

Noua curbă valorică reliefează criteriile pe care trebuie să le îndeplinească o strategie de succes. Dovedeşte o mai mare concentrare decât precedenta strategie. în plus, investiţiilor făcute li s-a impus o responsabilitate mai mare decât înainte. De asemenea, această curbă se distanţează de curbele existente de tip „şi eu", în vreme ce se fundamentează pe un slogan convingător: „Noi suntem FedEx-ul schimbului valutar corporatist — uşurinţă, trăinicie, viteză şi continuitate." Con- topindu-şi afacerea online şi pe cea tradiţională într-o ofertă irezistibilă, EFS a redus substanţial complexitatea operaţională a modelului său de afaceri, făcând ca aplicarea sistematică a acestuia să fie infinit mai uşoară.

Pasul 4: Comunicarea vizualaDupă ce este stabilită strategia viitoare, ultimul pas este acela de a o comunica într-o manieră care să poată fi înţeleasă uşor de către orice angajat. EFS a distribuit intern o imagine de dimensiunea unei pagini, care arăta vechiul şi noul profil strategic, astfel încât fiecare să poată vedea la ce capitol stătea bine firma şi unde trebuia să-şi focalizeze eforturile pentru a crea un viitor atrăgător. Managerii seniori care participaseră la dezvoltarea strategiei au organizat întâlniri cu subalternii direcţi pentru a le expune întregul plan de ansamblu, explicând ce anume trebuia eliminat, diminuat, dezvoltat şi creat — în scopul de a ajunge la un ocean albastru. Fiecare dintre acei subalterni direcţi a transmis mai departe mesajul, către propriii subalterni. Angajaţii au fost atât de

motivaţi de claritatea planului de bătaie, încât mulţi şi-au ţintuit pe. birou o versiune proprie a respectivului plan — pentru a-şi aminti mereu de noile priorităţi şi de decalajele care trebuiau acoperite.

Noua imagine a devenit un punct de referinţă pentru toate deciziile privind investiţiile. Numai acele idei care ajutau EFS să ajungă de la vechea curbă valorică la cea nouă primeau acceptul pentru implementare. Atunci când, de exemplu, birourile regionale au cerut ca departamentul IT să adauge în pagina de internet a companiei link-uri către ele — ceva care în trecut ar fi fost acceptat fără mari dezbateri —, cei de la IT au pretins să li se

explice în ce fel aveau să ajute noile link-uri la înaintarea EFS către noul său profil. Iar dacă birourile regionale nu puteau oferi o explicaţie, cererea avea să le fie refuzată, în acest fel promovându-se pe site claritatea şi nu confuzia. în mod similar, atunci când departamentul IT i-a solicitat managementului de vârf achiziţia unei reţele informatice pentru angajaţii din teritoriu, reţea care costa mai multe milioane de dolari, abilitatea respectivei reţele

de a răspunde nevoilor strategice ale noii curbe valorice a fost criteriul principal de evaluare a solicitării

.Vizualizarea strategiei la nivel corporatist

Vizualizarea strategiei poate alimenta, într-o mare măsură, dialogul dintre unităţile din teritoriu ale afacerii şi centrul corporatist, în încercarea de a transforma o companie dintr-un actor al oceanului roşu într-unui al oceanului albastru. Când filialele îşi prezintă velele strategice una alteia, ele îşi aprofundează înţelegerea celorlalte afaceri din cadrul portofoliului corporatist. Mai mult, procesul stimulează şi transferul celor mai bune practici strategice între filiale.

Folosirea velei strategice

Pentru a vedea cum funcţionează aceasta, să luăm ca exemplu modul în care Samsung Electronics din Coreea a întrebuinţat velele strategice la conferinţa sa corporatistă din anul 2000, la care au participat peste şaptezeci de manageri de vârf, inclusiv cel cu funcţia de CEO. Şefii filialelor şi-au prezentat velele strategice şi planurile de implementare în faţa persoanelor cu funcţii de senior executiv şi în faţa celorlalţi participanţi. Discuţiile s-au încins, în condiţiile în care mai multe filiale au argumentat că libertatea de acţiune a întreprinderilor lor de a forma strategii viitoare era limitată de situaţia concurenţială cu care se confruntau. Performerii mai slabi au simţit că aveau puţine opţiuni pentru a combate ofertele concurente. Această ipoteză s-a dovedit a fi falsă atunci când una dintre filialele cu cea mai rapidă creştere (afacerea de telefonie mobilă) şi-a prezentat vela strategică. Nu numai că avea o curbă valorică distinctivă, dar înfrunta şi cea mai acerbă competiţie.

Samsung Electronics a instituţionalizat folosirea velei strategice în luarea deciziilor-cheie de creare a afacerii, instaurând în 1998 Centrul pentru Programul Inovaţiei de Valoare (VIP). Membrii de bază ai echipei mixte (formată din persoane provenind din diferitele sale filiale) se adunau la CentrulVIP pentru a-şi discuta proiectele strategice. Aceste discuţii se concentrau, de obicei, asupra velelor strategice.

Dispunând de cunoştinţele despre inovaţia de valoare pe care le acumulase, centrul — dotat cu douăzeci de încăperi alocate acestui scop — asista filialele în luarea deciziilor de elaborare a ofertelor de produse şi servicii. în 2003, centrul a finalizat peste optzeci de proiecte strategice şi a deschis peste zece filiale VIP pentru a răspunde solicitărilor în creştere ale unităţilor Samsung. De exemplu, cel mai bine cotat televizor LCD cu diagonala de 100 cm, lansat în decembrie 2002, a fost rezultatul eforturilor unei echipe care a lucrat la acest proiect vreme de patru luni, în cadrul centrului. Aceeaşi este şi originea celui mai vândut model de telefon mobil din lume, SGH T-100, care a fost vândut în peste zece milioane de exemplare.

încă din 1999, Samsung Electronics a instituit o conferinţă corporatistă anuală la centrul Inovaţiei de Valoare, prezidată, pe rând, de toţi executivii săi de top. La această conferinţă, proiectele cele mai importante ale firmei Samsung privind inovaţia de valoare sunt făcute publice prin intermediul prezentărilor şi al expoziţiilor, fiind acordate premii celor mai bune. Aceasta este una dintre căile prin care Samsung Electronics a introdus un limbaj comun, insuflând o cultură corporatistă şi nişte norme strategice capabile să conducă portofoliul corporatist de afaceri din oceanele roşii în cele albastre.[7]

Le lipseşte, oare, şefilor dumneavoastră de filiale înţelegerea celorlalte afaceri din cadrul portofoliului corporatist ? Sunt, oare, cele mai bune practici strategice ale dumneavoastră prost comunicate între filiale ? Se întâmplă, oare, ca cele mai puţin performante filiale să arunce vina pe conjunctura con- curenţială pentru rezultatele obţinute? Dacă răspunsul la oricare dintre aceste întrebări este „da", atunci e timpul să încercaţi să conturaţi şi apoi să comunicaţi velele strategice ale fiecărei filiale.Folosirea hartii Pionier-Migrator-Colonist (PMC)

Vizualizarea strategiei poate, de asemenea, să ajute managerii responsabili cu strategia corporatistă să previzioneze şi să planifice creşterea şi profiturile viitoare ale companiei. Toate firmele studiate de noi care au creat oceane albastre au fost pioniere în domeniul lor — nu neapărat în dezvoltarea noilor tehnologii, cât mai ales în impulsionarea valorii oferite cumpărătorilor către noi frontiere. Extrapolând sensul termenului „pionier", putem căpăta o nouă perspectivă pentru a ne gândi la potenţialul de creştere al afacerilor actuale şi viitoare.

Pionierii unei companii sunt acele afaceri care oferă o valoare fără precedent. E vorba de strategii oceanului albas- tru, aceştia fiind cele mai puternice surse de creştere profitabilă. Aceste afaceri dispun de o masă mare de clienţi care le urmează. Curba lor valorică diferă de cele concurente pe vela strategică. La cealaltă extremă, se află *coloniştii* — afaceri ale căror curbe valorice se conformează formei de bază în domeniu. Acestea sunt afacerile de tip „şi eu". Coloniştii nu vor contribui, în general, prea mult la creşterea viitoare a unei companii. Aceasta deoarece sunt blocaţi în interiorul oceanului roşu. Potenţialul *migratorilor* se află undeva între aceste două extreme. Asemenea afaceri extind curba valorică, oferin- du-le clienţilor mai mult pentru mai puţin, dar nu modifică forma de bază a respectivei curbe. Aceste afaceri oferă o valoare îmbunătăţită, dar nu una inovatoare. Acestea sunt afaceri ale căror strategii se situează la graniţa dintre oceanele roşii şi cele albastre.Un exerciţiu util pentru o echipă managerială corporatistă aflată în urmărirea unei creşteri profitabile este acela de a schiţa portofoliile curente şi viitoare ale companiei pe o hartă pionier-migrator-colonist (PMC). Pentru ca exerciţiul să aibă finalitate, coloniştii vor fi definiţi drept afaceri de tip „şi eu", migratorii vor reprezenta afaceri care oferă mai mult decât majoritatea

concurenţilor de pe piaţă, iar pionierii vor fi singurii care au în urma lor o masă consistentă de clienţi.

Dacă atâr portofoliul curent, cât şi ofertele planificate pentru viitor sunt formate, în principal, din colonişti, înseamnă că firma are o traiectorie de creştere lentă, este în mare măsură captivă în oceanele roşii şi are nevoie să fie împinsă către inovaţia de valoare. Deşi compania poate fi profitabilă astăzi, deoarece coloniştii săi încă mai scot bani frumoşi, se prea poate să cadă în capcana standardizării con- curenţiale, a imitării şi a sălbaticei bătălii asupra preţurilor.

Dacă ofertele curente şi cele planificate constau într-o mulţime de migratori, este de aşteptat o creştere rezonabilă, însă compania nu îşi exploatează potenţialul de creştere şi riscă să fie marginalizată de o companie care dispune de inovaţie de valoare. Din experienţa noastră, cu cât un domeniu este mai populat de colonişti, cu atât mai mare este oportunitatea de a crea o inovaţie de valoare şi de a descătuşa un ocean albastru într-o nouă zonă de piaţă.

Acest exerciţiu este valoros mai ales pentru managerii care vor să privească dincolo de performanţele actuale. Veniturile, profitabilitatea, cota de piaţă şi satisfacţia clienţilor sunt, fiecare în parte, indicatori ai poziţiei curente a companiei.

Contrar celor sugerate de gândirea strategică tradiţională, aceşti indicatori nu pot arăta drumul spre viitor. Schimbările de mediu sunt prea rapide. Cota de piaţă actuală este o reflecţie a modului în care s-a descurcat firma în trecut. Gândiţi-vă la răsturnarea strategică şi la inversarea cotelor de piaţă care s-a petrecut atunci când CNN a intrat pe piaţa de ştiri din Statele Unite. ABC, CBS şi NBC — toate având, de multă vreme, cote mari de piaţă — au fost devastate

.Persoanele cu funcţii executive ar trebui să folosească, în schimb, valoarea şi inovaţia ca parametri importanţi în gestionarea portofoliului lor de afaceri. Ar trebui să facă uz de inovație, deoarece, în lipsa acesteia, companiile rămân blocate în capcana îmbunătăţirilor impuse de concurenţă. Şi ar trebui să facă uz de valoare, deoarece ideile inovatoare vor fi profitabile numai dacă au legătură cu ceva pentru care clienţii sunt dispuşi să plătească.

în mod clar, ceea ce executivii seniori ar trebui să facă este să-şi aducă organizaţiile în situaţia de a înclina balanţa portofoliului lor viitor în favoarea pionierilor. Aceasta este calea spre o creştere profitabilă. Harta PMC din figura 4.6 ilustrează această traiectorie, prezentând dispersia portofoliului de afaceri al unei companii pentru care ponderea portofoliului curent (format din douăsprezece afaceri simbolizate prin douăsprezece puncte) se transferă dinspre coloniştii preponderenţi în prezent înspre migratorii şi pionierii vizaţi pentru viitor.

Testarea potențialului de creștere a portofoliului de afaceri
Pionieri
Migratori
Coloniști

eCu toate acestea, în efortul de a-şi ghida afacerile înspre pionierat, executivii de top ar trebui să fie foarte conştienţi că, deşi coloniştii au un potenţial de creştere nesemnificativ, totuşi, ei reprezintă de obicei sursele de numerar. Pe de altă parte, pionierii au un potenţial maxim de creştere, dar, în general, consumă rezervele financiare în fazele de început, dar şi pe măsură ce se dezvoltă şi se

extind. Evident, obiectivul unui senior manager ar trebui să fie, în acest caz, acela de a-şi gestiona portofoliul de afaceri astfel încât, în fiecare moment, să echilibreze cu înţelepciune balanţa între creşterea profitabilă şi fluxul de numerar.

Depăşirea limitelor impuse de planificarea strategică

Managerii îşi exprimă adesea nemulţumirea, fie explicit, fie implicit, în privinţa planificării strategice actuale (această planificare reprezentând esenţa muncii de strateg). Pentru ei, planificarea strategică ar trebui să se refere mai mult la crearea unei înţelepciuni colective decât la proiectarea unor iniţiative de sus în jos, sau invers. Managerii consideră că ar trebui să fie vorba mai degrabă de un proces conversaţional decât de unul bazat exclusiv pe documentaţie. Şi că ar trebui să vizeze mai mult edificarea unei imagini de ansamblu decât pritocirea unor cifre. Şi încă, ar trebui să aibă o componentă creativă, în loc să fie strict motivat de analize. De asemenea, ar trebui să fie mai motivant, astfel încât să implice un angajament benevol, şi nu să fie impulsionat de un câştig oarecare, având ca urmare un angajament negociat. Totuşi, în ciuda acestui apetit pentru schimbare, se fac insuficiente eforturi în direcţia construirii unei alternative viabile la procesul actual de planificare strategică, ce reprezintă cea mai importantă sarcină managerială — în sensul că aproape orice companie din lume nu numai că trece prin asta, dar, adesea, petrece câteva luni chinuitoare, în fiecare an, pentru a desăvârşi acest exerciţiu.

Construirea unui proces în juruî unei imagini rezolvă multe dintre nemulţumirile managerilor referitoare la planificarea strategică actuală şi produce rezultate mult mai bune. Aşa cum spunea Aristotel, „sufletul nu gândeşte niciodată în absenţa unei imagini”.

Schiţarea unei vele strategice şi a unei hărţi PMC nu este, desigur, singura componentă a procesului de planificare strategică. în anumite stadii, cifrele şi documentele trebuie compilate şi discutate. Dar noi credem că detaliile vor fi stabilite mult mai uşor dacă managerii încep cu imaginea de ansamblu care descrie maniera în care se vor distinge faţă de concurenţă. Metodele de

vizualizare strategică sugerate aici vor readuce strategia la locul său în cadrul planificării strategice şi vă vor spori semnificativ şansele de a crea un ocean albastru.

Deci, cum maximizaţi dimensiunile oceanului albastru pe care îl creaţi ? Următorul capitol răspunde la această întrebare.

CAPITOLUL 5

DEPĂŞIREA CERERII EXISTENTE

Nicio companie nu vrea să se aventureze dincolo de ţărmurile oceanelor roşii numai pentru a se afunda într-o mlaştină. întrebarea este: cum maximizaţi dimensiunile oceanului albastru pe care îl creaţi ? Această întrebare ne conduce la cel de-al treilea principiu al strategiei oceanului albastru: depăşirea cererii existente. Acest principiu reprezintă o componentă-cheie în dobândirea inovaţiei de valoare. Agregarea celei mai mari cereri în raport cu o nouă ofertă este o metodă de atenuare a riscului cuantificării, risc asociat cu crearea unei noi pieţe.

Pentru a ajunge aici, companiile ar trebui pună sub semnul întrebării două practici strategice tradiţionale. Una constă în focalizarea asupra clienţilor existenţi. Cealaltă se referă la înclinaţia de segmentare cât mai îngustă a ofertei, în scopul de a răspunde astfel

diferenţelor existente între cumpărători. în mod obişnuit, pentru a-şi mări cota de piaţă, companiile se străduiesc să menţină şi să extindă numărul actual de clienţi. Acest lucru ne conduce la o mai accentuată segmentare şi la o mai bună adaptare a ofertei, pentru a satisface mai bine preferinţele clienţilor. în general, cu cât competiţia este mai acerbă, cu atât este mai specifică oferta rezultată. Deoarece companiile se luptă să adopte preferinţele clienţilor printr-o

segmentare cât mai fină,
adesea ele riscă să creeze
pieţe ţintă prea mici

.Pentru a maximiza dimensiunile oceanelor albastre, companiile trebuie să meargă în sens invers. în loc să se concentreze asupra clienţilor, ar trebui să privească înspre non-clienţi. Şi în loc să se concentreze asupra diferenţelor dintre clienţi, ar fi necesar să adune laolaltă caracteristicile comune pe care le preţuiesc cumpărătorii. Această iniţiativă le va permite companiilor să treacă dincolo de cererea existentă, pentru a avea acces la o nouă masă de clienţi, care nu exista înainte.

Gândiţi-vă la Callaway Golf. Instituţia a agregat o nouă cerere pentru oferta sa, căutând non-clienţi. în vreme ce golful american se lupta să acapareze o parte cât mai mare din clienţii existenţi, Callaway a creat un ocean albastru de noi cereri, întrebându-se de ce fanii sportului şi membrii cluburilor sociale se obişnuiseră să nu considere golful drept un sport. Căutând motivul pentru care oamenii evitau golful, organizaţia a găsit o trăsătură-cheie comună masei de non-clienţi: lovirea mingii de golf era percepută ca fiind prea dificilă. Dimensiunea mică a capului crosei de golf cerea o coordonare mână-ochi extrem de bună, implica mult timp pentru stăpânirea jocului şi necesita concentrare. Ca rezultat, distracţia dispărea pentru un novice, de vreme ce dura prea mult ca să devii bun la acest sport.

Această perspectivă i-a oferit lui Callaway ideea de a agrega o nouă cerere pentru oferta sa. Răspunsul a fost Big Bertha, un club de golf unde se găseau crose cu cap mare, care făceau ca lovirea mingii să devină mult mai uşoară. Big Bertha nu numai că a convertit non-clienţii din domeniu în clienţi, dar a fost primită cu bucurie şi de jucătorii de golf existenţi, marca acestui club ajungând să fie căutată în toată lumea. Cu excepţia profesioniştilor, s-a dovedit că segmentul de clienţi existent era şi el frustrat de dificultăţile întâmpinate în învăţarea jocului, din cauza necesităţii de a stăpâni abilitatea de lovire a mingii în mod corect. Crosele cu cap mare folosite în cadrul clubului micşoraseră aceste dificultăţi.Destul de interesant, clienţii existenţi — spre deosebire de non-clienţi — acceptaseră în mod implicit dificultatea jocului. Deşi marea majoritate a clientelei existente nu agrea foarte tare situaţia, luase totuşi ca atare faptul că acela era felul în care trebuia jucat golful. în loc să-şi facă publică insatisfacţia în faţa producătorilor de echipament sportiv, acceptaseră responsabilitatea de a se perfecţiona ei înşişi. Căutând non-clienţi şi focalizându-şi atenţia asupra caracteristicilor comune acestora (nu asupra diferenţelor dintre ei), Callaway a văzut modalitatea în care putea agrega o nouă cerere, oferind masei de clienţi şi non-clienţi un salt valoric.

Deci, către ce anume se îndreaptă atenţia dumneavoastră — asupra acaparării unei cote mai mari de piaţă din totalul clienţilor existenţi sau asupra ghidării non-clienţilor din domeniu către o nouă cerere ? Căutaţi trăsăturile comune în ceea ce preţuiesc cumpărătorii ori vă zbateţi să răspundeţi diferenţelor dintre clienţi printr-o mai profundă adaptare şi segmentare a ofertei? Pentru a depăşi cererea existentă, gândiţi-vă la non-clienţi înainte de a vă gândi la clienţi; sesizaţi lucrurile comune înaintea diferenţelor; şi abordaţi generalizarea înainte de a urmări segmentarea mai profundă.

Cele trei categorii de non-clienti

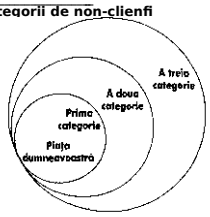
Deşi universul non-clienţilor oferă de obicei oportunităţi pentru un nesfârşit ocean albastru, puţine companii au dobândit perspective pătrunzătoare, înţelegând cine sunt aceşti non-clienţi şi cum pot fi sensibilizaţi. Pentru a converti această uriaşă cerere latentă într-o cerere reală,

sub forma câştigării de noi clienţi, companiile au nevoie să-şi aprofundeze înţelegerea în privinţa universului de non-clienţi.

Există trei categorii de non-clienţi (non-consumatori, non-utilizatori sau non-cumpărători) care pot fi transformaţi în clienţi. Acestea diferă în funcţie de distanţa la care se află neavoastră.

faţă de piaţa dumneavoastră. Aşa cum se poate vedea în figura 5.1, prima categorie se află cel mai aproape de piaţa pe care activaţi. Este situată chiar la limita pieţei respective. E vorba de cumpărători care fac achiziţii minime în domeniu, din necesitate, aceştia fiind, din punct de vedere mental, non-clienţi ai produselor şi serviciilor respective. Abia aşteaptă să sară peste aceste cumpărături şi să evite domeniul, imediat ce se iveşte oportunitatea. În orice caz, dacă le-ar fi oferit un salt valoric, nu numai că ar rămâne clienţi, dar frecvenţa comenzilor lor s-ar multiplica, descătuşându-se o enormă cerere latentă.

FIGURA 5.1
Cele trei categorii de non-clienfi



Prima categorie: „În curând clienţi", care se situează la limita pieţei dumneavoastră, căutând să evite achiziţia. A doua categorie: „Clienţi indisponibili", care refuză piaţa dumneavoastră în mod conştient. A treia categorie: „Clienţi nedescoperiţi", care se află pe piete îndepărtate de a dum

Cea de-a doua categorie de non-clienţi este formată din oameni care refuză ofertele din domeniu. Aceştia sunt cumpărători care au văzut în oferta dumneavoastră o soluţie de a-şi satisface nevoile, însă au voţat împotriva acesteia. În cazul Callaway, de exemplu, aceştia erau fanii sportului, în special cei din cluburile de tenis, care ar fi putut alege golful, dar aleseseră în mod conştient altceva.

Cea de-a treia categorie de non-clienţi se situează cel mai departe de piaţa dumneavoastră. Sunt persoane care niciodată nu s-au gândit la oferta dumneavoastră ca la o alternativă.

Concentrându-se asupra trăsăturilor comune tuturor acestor non-clienţi, precum şi clienţilor existenţi, companiile pot înţelege cum să-i ghideze înspre o nouă piaţă.

Acum, aruncaţi o privire asupra fiecărei categorii, pentru a înţelege cum îi puteţi atrage şi cum vă puteţi extinde oceanul albastru.

Prima categorie de non-clienţi

Aceşti „în curând clienţi" sunt cei care folosesc la minimum ofertele curente de pe piaţă, pentru a se descurca în vreme ce caută altceva mai bun. După găsirea unei alternative mai convenabile, vor părăsi piaţa dumneavoastră cu nerăbdare. în acest scop, ei se plasează la graniţa cu alte pieţe. O piaţă devine stagnantă şi începe să aibă probleme de creştere pe măsură ce numărul acestor „în curând clienţi" creşte. Şi totuşi, ascuns în spatele acestei prime categorii de non-clienţi, se află un ocean neexplorat de cereri aşteptând să fie descătuşate.

Să luăm ca exemplu felul în care firma Pret A Manger, un lanţ britanic de restaurante fast-food inaugurat în 1988, şi-a extins oceanul albastru, exploatând uriaşa cerere latentă formată din non-clienţi aparţinând primei categorii. înainte de apariţia acestuia, forţa de muncă profesionistă din centrele de afaceri europene obişnuia să frecventeze în principal restaurantele pentru a lua prânzul. Restaurantele în care stăteai la masă îţi puneau la dispoziţie o mâncare şi o ambianţă decente.

Dar numărul non-clienţilor din prima categorie era deja ridicat şi oricum în creştere. Preocupările din ce în ce mai accentuate privind necesitatea de a avea o alimentaţie sănătoasă îi îndemnau pe oameni să se gândească de două ori înainte de a se aşeza la masă în restaurante. Iar profesioniştii nu aveau întotdeauna timp pentru un prânz luat în tihnă. în plus, unele restaurante erau prea scumpe pentru a fi considerate o soluţie cotidiană. Aşa că profesioniştii începeau să-şi facă un obicei din a mânca ceva pe drum, la repezeală, de a-şi aduce un pacheţel de acasă ori chiar de a sări peste prânz.

Această primă categorie de non-clienţi se afla în căutarea unei alternative mai bune. Şi, deşi existau numeroase diferenţe între ei, aveau în comun trei trăsături-cheie: voiau un prânz rapid, voiau să fie proaspăt şi sănătos şi voiau să plătească un preţ rezonabil pentru asta.

Concluzia trasă din aceste caracteristici aparţinând primei categorii a făcut lumină asupra manierei în care Pret putea să elibereze şi să agrege cererea neexploatată. Formula aplicată de Pret este simplă. Oferă sendvişuri de aceeaşi calitate cu cele din restaurante, făcute zilnic numai din cele mai bune ingrediente, şi pune mâncare la dispoziţia clienţilor cu o viteză mai mare decât restaurantele (şi chiar decât alte restaurante fast-food). în plus, oferă toate astea într-o ambianţă civilizată, pentru un preţ rezonabil.

Să ne gândim cu ce seamănă Pret. A intra într-o incintă Pret A Manger este ca şi cum ai intra într-un sclipitor studio Art Deco. De-a lungul pereţilor, sunt dispuse vitrine frigorifice curate, pline cu peste treizeci de tipuri de sendvişuri (costând, în medie, 4-6 USD), preparate chiar în ziua aceea, în respectiva incintă, din ingrediente proaspete, primite în acea dimineaţă. Oamenii pot alege şi alte meniuri proaspete — salate, iaurturi, îngheţate cu fructe, sucuri naturale şi sushi. Fiecare magazin dispune de propria bucătărie, iar produsele conservate sunt achiziţionate de la cei mai buni producători.
Chiar şi în magazinele diri New York, baghetele pe care le găseşti la Pret sunt aduse de la Paris, cornurile sunt din Belgia, iar patiseria daneză provine chiar din Danemarca. Şi nimic nu se păstrează pentru a doua zi. Resturile rămase sunt livrate la aşezămintele pentru cei fără adăpost.

Pe lângă faptul că oferă sendvişuri proaspete şi sănătoase alături de alte feluri de mâncare, Pret întrece aşteptările clienţilor obişnuiţi cu experienţele din restaurantele fast-food (cicluri de cumpărare de genul „stai la rând, comandă, plăteşte, aşteaptă, primeşte, stai la masă"), înlocuindu-le cu ceva mult mai rapid (un ciclu de genul „alege, serveşte-te, plăteşte, pleacă"). în medie, clienţii petrec acolo numai nouăzeci de secunde, din clipa în care se aşază la rând şi până când ies din incintă. Acest lucru e posibil deoarece Pret oferă sendvişuri şi alte meniuri gata pregătite, în cantităţi mari, printr-un proces de

preparare extrem de standardizat, nu ia comenzi şi nu serveşte clienţii — aceştia se servesc ei înşişi, ca într-un super- market.

în vreme ce restaurantele clasice, în care se stă la masă, au cunoscut o stagnare a cererii, Pret a convertit masa celor „în curând clienţi" în clienţi entuziaşti şi fideli, care mănâncă la Pret mult mai des decât obişnuiau să mănânce la restaurant. Dincolo de toate acestea, aşa cum s-a întâmplat cu Callaway, obişnuiţii restaurantelor, care erau mulţumiţi cu prânzurile luate acolo, s-au îngrămădit şi ei la Pret. Deşi prânzul la restaurant li se părea o alternativă acceptabilă, cele trei caracteristici comune primei categorii de non-clienţi au atins o coardă sensibilă şi pentru ei. Dar, spre deosebire de non-clienţi, ei nu se gândiseră să-şi schimbe obiceiurile alimentare. Lecţia: non-clienţii tind să ofere perspective infinit mai profunde despre modul de a elibera şi de a extinde un ocean albastru decât o pot face clienţii existenţi relativ mulţumiţi.

Astăzi, Pret A Manger vinde anual peste 25 de milioane de sendvişuri în cele 130 de magazine ale sale din Marea Britanie şi a deschis noi afaceri în New York şi Hong Kong. în 2002, înregistrase vânzări de peste 100 de milioane de GBP (echivalentul a 160 milioane USD). Iar potenţialul său de creştere a împins compania McDonald's să cumpere o cotă de 33% din compania Pret A Manger.

Deci, care sunt motivele-cheie pentru care această primă categorie de non-clienţi doreşte să evite achiziţiile şi să părăsească piaţa dumneavoastră ? Căutaţi aspectele comune în răspunsurile lor. Concentraţi-vă asupra acestora şi nu asupra diferenţelor. Astfel, veţi strânge idei despre cum să unificaţi segmentele de cumpărători şi să descătuşaţi un ocean de cereri latente nedescoperite.

A doua categorie de non-clienti

Aceştia sunt „clienţii indisponibili" — oameni care fie nu folosesc, fie nu-şi pot permite să folosească ofertele curente de pe piaţă, deoarece le găsesc inacceptabile sau dincolo de înţelegerea lor. Nevoile acestor persoane sunt fie satisfăcute prin alte mijloace, fie ignorate. Iar abordarea acestui segment se poate finaliza, în orice caz, cu un ocean de cereri neexplorate, aşteptând să fie descoperite.

Să luăm ca exemplu maniera în care JCDecaux, o firmă franceză din zona publicităţii outdoor, a atras masa de non-clienţi înspre piaţa sa. înainte ca JCDecaux să creeze în 1964 un nou concept în domeniul publicităţii exterioare — numit „mobilier stradal" —, publicitatea outdoor includea numai panouri şi afişaje pe mijloacele de transport. Panourile publicitare erau în mod tipic aşezate la periferia oraşelor şi de-a lungul căilor rutiere cu trafic rapid. Afişajul pe mijloace de transport includea panouri montate pe autobuze şi taxiuri, pe care (din nou) oamenii le vedeau în fugă şi numai atunci când maşinile vâjâiau pe lângă ei.

Publicitatea exterioară nu reprezenta un mediu de promovare popular pentru prea multe companii, deoarece era privit numai Ca o modalitate de tranzit. Anunţurile publicitare beneficiau de un timp de expunere foarte scurt şi numai atâta vreme cât circulau, iar şansa de a fi văzute de mai multe ori era scăzută. în special pentru companiile mai puţin cunoscute, un asemenea mediu publicitar era ineficient, din cauză că nu putea transmite un mesaj comprehensiv, necesar pentru a face cunoscute noi mărci şi produse. Pornind de la această idee, multe astfel de companii refuzaseră să folosească publicitatea outdoor (care adăuga prea puţină valoare mărcilor proprii), pentru că era fie inacceptabilă, fie un lux pe care nu şi—1 puteau permite.

Analizând trăsăturile-cheie care îi reuneau pe acei clienţi indisponibili din domeniul său, JCDecaux a realizat că absenţa poziţiilor staţionare din centrele oraşelor era motivul principal pentru care acest mediu rămânea nepopular şi subdimensionat. Aflată în căutarea unei soluţii, JCDecaux şi-a dat seama că municipalitatea ar fi putut oferi spaţii staţionare în mijlocul oraşelor, de genul staţiilor de autobuz, locuri în care oamenii erau înclinaţi să aştepte câteva minute şi, prin urmare, ar fi avut timpul necesar să citească afişul şi să fie influenţaţi de acesta. JCDecaux s-a gândit că, dacă ar putea securiza acele spaţii pentru a le acoperi cu afişe publicitare, i-ar putea convinge pe acei non-clienţi din cea de-a doua categorie să devină clienţi.

Această concluzie a condus firma la ideea de a-i oferi municipalităţii mobilier stradal, precum şi facilitatea de a

întreţine şi actualiza acel mobilier — toate acestea gratuit. JCDecaux a presupus că, atâta vreme cât veniturile generate din vânzarea spaţiilor publicitare depăşeau costurile producerii şi întreţinerii mobilierului stradal, rămânând şi o marjă de profit atractivă, compania s-ar plasa pe o traiectorie de creştere accentuată şi profitabilă. în consecinţă, mobilierul stradal a fost conceput pentru a integra şi panouri publicitare.

în acest fel, JCDecaux a creat o breşă în valoarea oferită non-clienţilor din cea de-a doua categorie, municipalităţii şi sieşi. Strategia sa a eliminat costurile tradiţionale ale primăriilor, asociate cu producerea şi întreţinerea mobilierului urban, în schimbul bunurilor şi serviciilor oferite, JCDecaux a obţinut dreptul exclusiv de a afişa reclame tipărite pe mobilierul stradal plasat în centrele oraşelor. Făcând în aşa fel ca afişele să ajungă în centrele oraşelor, compania a mărit semnificativ timpul mediu de expunere, îmbunătăţind capacitatea de reamintire a acestui mijloc promoţional. Iar mărirea timpului de expunere a permis şi un conţinut mai subtil al reclamei, alături de un mesaj mai complex. în plus, deoarece avea sarcina de a întreţine mobilierul urban, JCDecaux îi putea ajuta pe cei care îşi făceau publicitate să-şi expună materialele în două-trei zile, spre deosebire de cele cincisprezece zile necesare pregătirii campaniilor bazate pe panouri tradiţionale.

Ca răspuns la oferta de o valoare excepţională a lui JCDecaux, segmentul de clienţi indisponibili s-a îndreptat spre acest domeniu. Iar ca mediu publicitar, mobilierul stradal a devenit piaţa cu cea mai înaltă rată de creştere din toată industria publicitară de afişaje. Fondurile alocate global pentru publicitatea pe mobilier stradal între anii 1995 şi 2000, de exemplu, au crescut cu 60%, în comparaţie cu creşterea totală de 20% a sectorului publicitar de afişaj.
Mi

Prin semnarea unor contracte cu municipalitatea, cu durate între opt şi douăzeci şi cinci de ani, JCDecaux a obţinut pe termen lung dreptul exclusiv de a expune anunţuri publicitare pe mobilierul stradal. După o investiţie iniţială de capital, singura cheltuială făcută de JCDecaux în anii care au urmat a constat în întreţinerea şi înnoirea

mobilierului. Marja de profit obţinut din această activitate a fost de 40%, comparativ cu numai 14% din panourile tradiţionale şi 18% din afişajul pe mijloacele de transport. Exclusivitatea şi rata înaltă de profit au creat o sursă sigură de venituri şi profit pe termen lung. Având acest model de afacere, JCDecaux a fost capabilă să facă un salt valoric pentru sine, ca rezultat al saltului valoric creat pentru clienţii săi.

Astăzi, JCDecaux este principalul furnizor de spaţii publicitare pe mobilier stradal din lume, dispunând de 283 000 de panouri în treizeci şi trei de ţări. Mai mult, căutându-i pe non-clienţii din categoria a doua şi concentrându-se asupra aspectelor comune care îi îndepărtau de piaţa sa, JCDecaux a sporit şi cererea pentru publicitate outdoor a clienţilor deja existenţi în domeniu. Până atunci, clienţii curenţi se concentraseră asupra următoarelor lucruri: în ce zone se aflau panourile sau autobuzele pe care le puteau securiza, pentru ce perioade de timp le puteau folosi şi în schimbul a ce costuri îşi puteau face publicitate. Dar consideraseră de la sine înţeles că acelea erau singurele opţiuni disponibile şi se descurcaseră cu ele. Din nou, non-clienţii au fost cei care au făcut lumină asupra acelor prezumţii implicite (din domeniu şi din mintea clienţilor curenţi) care puteau fi schimbate şi reconstruite, astfel încât toată lumea să beneficieze de un salt valoric.

Deci, care sunt motivele-cheie pentru care non-clienţii din categoria a doua refuză să folosească produsele sau serviciile din sectorul dumneavoastră de activitate ? Căutaţi aspectele comune ce reies din răspunsurile lor. Axaţi-vă pe acestea, nu pe diferenţe. Veţi obţine noi perspective despre cum să dezlănţuiţi un ocean de cereri latente neexploatate.

A treia categorie de non-clienţiCea de-a treia categorie de non-clienţi se situează cel mai departe de clienţii actuali ai unui domeniu. De obicei, aceşti „clienţi nedescoperiţi” nu intră în vizorul nimănui sau nu sunt consideraţi ca fiind clienţi potenţiali de niciun actor al pieţei. Asta deoarece nevoile lor şi oportunităţile de afaceri asociate cu ei sunt cumva privite ca aparţinând altor pieţe.

Multe companii s-ar enerva dacă ar afla cât de mulţi non-clienţi din a treia categorie ignoră. Gândiţi-vă numai la

presupunerea încetăţenită conform căreia albirea dinţilor era un serviciu oferit exclusiv de către dentişti, nu şi de companiile producătoare de bunuri de consum pentru îngrijire orală. Prin urmare, fabricanţii de asemenea produse nu analizaseră niciodată nevoile acelor non-clienţi. Când au făcut-o, au înţeles că un ocean de cereri latente neexploatate aştepta să fie eliberat. Au aflat şi că aveau capacitatea de a oferi soluţii de albire a dinţilor sigure, de înaltă calitate şi la preţuri reduse. Atunci, piaţa a explodat.

Acest potenţial este valabil pentru majoritatea domeniilor. Să luăm cazul industriei aerospaţiale de apărare din Statele Unite. S-a spus că incapacitatea de a controla costurile de fabricaţie a aeronavelor este un factor-cheie de vulnerabilitate pe termen lung a forţei militare americane.[1] Creşterea costurilor, combinată cu micşorarea bugetelor şi încheiată cu apariţia în 1993 a unui raport al Pentagonului, a lăsat armata fără un plan viabil de înlocuire a flotei sale aeriene îmbătrânite şi a avioanelor de luptă.[2] Dacă armata nu putea găsi o cale de a construi aeronave şi altfel, s-au temut şefii acesteia, atunci Statele Unite nu ar mai fi avut destule avioane pentru a-şi apăra aşa cum trebuie interesele.

în mod tradiţional, marina, trupele terestre şi forţele aeriene aveau concepţii diferite despre avionul de luptă ideal şi, ca urmare, fiecare departament îşi concepea şi construia, independent de ceilalţi, propriul său avion.

Marinarii pledau în favoarea unei aeronave durabile, care să reziste şocurilor la aterizarea pe punţile portavioanelor. în schimb, puşcaşii marini voiau să aibă un avion potrivit pentru expediţii, capabil de decolări şi aterizări pe piste scurte. Iar piloţii militari îşi doreau cel mai rapid şi mai sofisticat avion

.În trecut, aceste diferenţe existente între departamentele armatei fuseseră luate ca atare, iar industria aerospaţială fusese privită ca având trei ramuri distincte şi independente una de alta. Dar programul Joint Strike Fighter (JSF) a pus la îndoială această practică în domeniu.[3] Programul se adresa tuturor celor trei segmente, în calitate de non-clienţi potenţiali nedescoperiţi, care puteau fi agregaţi într-o nouă piaţă — cea a avioanelor de luptă de înaltă performanţă, cu costuri scăzute, în loc să accepte segmentarea existentă şi dezvoltarea de produse conform diferenţelor prin specificaţii şi caracteristici solicitate de fiecare departament al armatei, programul JSF punea sub semnul întrebării aceste diferenţe. Şi căuta aspec- tele-cheie comune celor trei sectoare, care anterior se ignoraseră unul pe celălalt.

Acest proces a scos la lumină faptul că cele mai costisitoare componente pentru fiecare dintre cele trei branşe erau aceleaşi: sistemele avionice (software) şi motoarele. Producerea şi folosirea în comun a acestor două componente promitea nişte reduceri enorme de costuri. Mai mult decât atât, chiar dacă fiecare departament avea câte o lungă listă de cerinţe extrem de specifice, cele mai multe aeronave îndeplineau, pentru toţi, acelaşi fel de misiuni.

Echipa JSF căuta să înţeleagă câte dintre acele caracteristici extrem de specifice influenţau în mod hotărâtor decizia de cumpărare. Interesant de remarcat, răspunsul marinei nu s-a agăţat de o gamă largă de factori. în loc de asta, s-a redus la numai două: rezistenţă şi durabilitate. în condiţiile în care aeronavele staţionau pe un portavion, la câteva mii de kilometri depărtare de cel mai apropiat hangar de întreţinere, marina avea nevoie de un avion de luptă care să fie nu doar uşor de reparat, ci şi durabil ca un camion Mack, astfel încât să poată amortiza şocurile aterizărilor pe portavion şi să reziste unei expuneri continue la un aer sărat. Temându-se că aceste două calităţi esenţiale ar fi fost compromise din cauza solicitărilor trupelor de uscat şi aeriene, marina îşi achiziţionase aerona- vele separat.

Puşcaşii marini aveau multe cerinţe diferite de ale celorlalţi, dar, din nou, numai două îi ţineau în mod decisiv departe de o achiziţie comună: abilitatea de a decola şi

ateriza vertical (STOVL) şi un echipament defensiv foarte robust. Pentru a-şi duce la bun sfârşit misiunile în condiţii de izolare geografică şi de ostilitate, trupele aveau nevoie de o aeronavă care să se comporte atât ca un avion cu reacţie, cât şi ca un elicopter care planează în aer. Şi, având în vedere altitudinile joase de zbor şi natura expediţionară a misiunilor, puşcaşii aveau nevoie de un avion dotat cu diverse echipamente care să răspundă atacurilor (aruncătoare de flăcări, aparatură pentru bruiaj electronic etc.), astfel încât să poată scăpa de proiectilele inamice lansate de la sol — aceasta deoarece aeronavele lor sunt ţinte relativ uşoare, dacă ne gândim la spaţiul mic de aterizare pe care-l au de obicei la dispoziţie.

însărcinate cu păstrarea globală a superiorităţii în aer, forţele aeriene cereau cel mai rapid avion, având o agilitate tactică superioară (abilitatea de a surclasa toate aeronavele inamice, prezente şi viitoare) şi, în plus, dotat cu tehnologie antidetecţie (sisteme de absorbţie radar şi structuri care să-l facă mai puţin vizibil pentru radare şi, prin urmare, mai capabil să evite proiectilele şi avioanele inamice). Celelalte două departamente ignoraseră aceşti factori, motiv pentru care forţele aeriene nu luaseră în considerare o colaborare în domeniu.

Aceste concluzii referitoare la non-clienţii neexploraţi au făcut din JSF un proiect fezabil. Obiectivul consta în construirea unei singure aeronave pentru toate cele trei divizii prin combinarea factorilor-cheie şi prin diminuarea sau eliminarea oricărui alt criteriu (incluzând aici toţi factorii care fuseseră consideraţi de la sine înţeleşi de fiecare departament, dar care aveau prea puţină valoare, împreună cu acei factori care fuseseră supradimensionaţi ca importanţă, în încercarea de a învinge concurenţa). Aşa cum se poate vedea în figura 5.2, un număr de douăzeci de factori — divergenţi între marină, trupe terestre şi forţe aeriene — au fost eliminaţi sau diminuaţi.

Prin combinarea factorilor în această manieră şi prin diminuarea sau eliminarea restului, programul JSF a fost capabil să construiască un singur tip de avion pentru toate cele trei

FIGURA 5.2

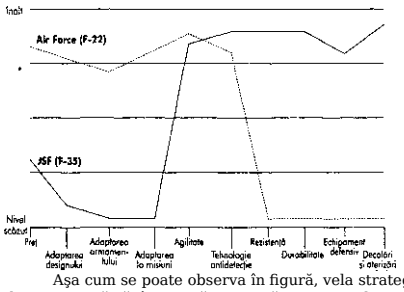
Factorii concurentiali cheie în cazul industriei aerospaţtaie de apărare, dupâ JSF

Programul JSF a eliminat sau diminuat toţi factorii concurenţiali actuali nemarcaţi în tabel printr-un fundal colorai.

Forţele aeriene	**Forţele navale**	**Forţele terestre**	
Motor de mare viteză	Două motoare		Adaptarea designului
Masă mică	Două locuri	Masă mică	
Sisteme avionice integrate	Aripi mari	Aripi scurte	
Distanţe lungi	Distanţe lungi	**I^^Oecâăiîl^** Arme aer-sol	
1||S|1|1|			
Arme aer-aer	Arme aer-aer şi aer-sol		Adaptarea armamentului
Muniţie standard încorporată	Muniţie variată detaşabilă	Muniţie variată detaşabilă	
		Echipament de luptă electronic	
Un avion construit pentru orice fel de misiune	Un avion construit pentru orice fel de misiune	Un avion construit \ pentru orice fel de misiune	Adaptarea la misiuni

branşe. Rezultatul a constat într-o dramatică scădere a costurilor şi, în consecinţă, a preţului pe avion achiziţionat, în condiţiile unui salt valoric în ceea ce priveşte performanţa, pentru toţi cei trei beneficiari. Mai concret, JSF se angajase să reducă cheltuielile de la 190 milioane USD (costurile curente) la 33 milioane USD. în acelaşi timp, rezultatul programului JSF (cunoscut astăzi drept modelul F-35) promitea să fie superior performanţelor obţinute de orice alt avion cu performanţe de top existent în dotarea celor trei departamente, adică: F-22 (forţe aeriene), Harrier jet AV-8B (trupe terestre) şi F-18 (marină). Figura 5.3 ilustrează modul în care JSF a creat o valoare excepţională, oferind performanţe mai mari la un cost mai mic.

FIGURA 5.3
Joint Strike Fighter (F-35) versus Air Force (F-22)
Nivel



Aşa cum se poate observa în figură, vela strategică demonstrează că, în esenţă, JSF a păstrat atuurile distinctive cerute de forţele aeriene (agilitate şi tehnologie antidetecţie), dar a adăugat trăsăturile cerute de marină (rezistenţă şi durabilitate) alături de cele solicitate de trupele terestre (echipament defensiv şi decolări/aterizări verticale). Aceste ultime caracteristici reprezintă specificaţii de impact pe care forţele aeriene au presupus că nu le pot obţine. Concentrându-se asupra principalilor factori decisivi şi eliminând sau diminuând toţi ceilalţi factori prezenţi în cele trei branşe (cum erau designul, armamentul şi adaptarea la tipul de misiuni), programul JSF a fost capabil să ofere un avion de luptă mai bun, la un cost mai mic.

Privind dincolo de clienţii existenţi în fiecare dintre cele trei departamente ale armatei, JSF a agregat cererea anterioară, distinctă pentru fiecare în parte. în toamna lui 2001, corporaţiei Lockheed Martin i-a fost încredinţat importantul contract JSF, în valoare de 200 miliarde USD — cel mai mare contract militar din istorie, mai mare chiar şi decât cel încheiat cu Boeing. S-a stabilit ca primul avion JSF F-35 să fie livrat în 2010. între timp, Pentagonul se arată încrezător că programul va fi un succes total, nu doar pentru că profilul strategic al JSF F-35 înglobează o valoare excepţională, ci şi pentru că, la fel de important, acesta a câştigat de partea sa sprijinul tuturor celor trei branşe.[4]

Căutaţi cel mai mare segment de clienţi Nu există nicio regulă strictă menită să vă spună asupra cărui segment de non-clienţi să vă concentraţi şi când anume s-o faceţi. Deoarece dimensiunea oportunităţilor oceanului albastru pe care îl poate descătuşa o anumită categorie de non-clienţi variază de la o perioadă la alta şi de la un domeniu la altul, ar trebui să vă axaţi pe acea categorie care formează cel mai mare segment de clienţi în acel moment. însă ar trebui să vedeţi dacă există trăsături ale acesteia care să se suprapună peste celelalte două categorii de non-clienţi. în acest fel, puteţi lărgi orizontul cererii latente pe care o descătuşaţi. în anumite cazuri, ar fi mai bine să nu vă concentraţi asupra unei singure categorii, ci să cuprindeţi cu privirea toate categoriile. Regula, în această situaţie, spune să căutaţi cel mai vast bazin de clienţi.

Orientarea strategică naturală a multor companii este înspre a reţine clienţii existenţi şi a căuta oportunităţi pe segmente de piaţă. Acest lucru este adevărat în special în faţa presiunii exercitate de concurenţă. Dar, deşi poate fi o metodă bună de a obţine un avantaj competitiv şi a vă mări cota din piaţa existentă, nu este probabil să producă un ocean albastru care să extindă piaţa şi să creeze o nouă cerere. Important în această situaţie este nu să argumentaţi că e greşit să vă îndreptaţi atenţia către clienţii curenţi sau către segmentarea deja existentă, ci mai degrabă să puneţi la încercare aceste orientări strategice curente, considerate ca fiind de la sine înţelese. Ceea ce sugerăm este că, pentru a maximiza dimensiunea oceanului albastru pe care îl descoperiţi, ar trebui mai întâi să transcen- deţi cererea actuală şi să vă îndreptaţi către non-clienţi şi către oportunităţile de generalizare a ofertei, pe măsură ce vă elaboraţi strategiile viitoare.

Dacă nicio asemenea oportunitate nu poate fi identificată, ar trebui să treceţi apoi la analizarea mai detaliată a diferenţelor dintre clienţii existenţi. Dar, în iniţierea unor asemenea mişcări strategice, ar trebui să fiţi conştienţi de faptul că s-ar putea să sfârşiţi ajungând pe o piaţă şi mai mică. De asemenea, ar fi cazul să luaţi în calcul faptul că, atunci când competitorii reuşesc să atragă masa

non-clienţilor cu o mişcare ce vizează inovaţia de valoare, mulţi dintre propriii dumneavoastră clienţi ar putea fi atraşi înspre concurenţă, deoarece ar putea fi dispuşi să renunţe la cererile lor specifice din dorinţa de a beneficia de saltul valoric oferit de concurenţi.

Nu este suficient să maximizaţi dimensiunile oceanului albastru pe care îl creaţi. Trebuie să profitaţi de acest ocean pentru a crea o convingătoare situaţie de tipul câştig/câştig. Următorul capitol vă arată cum să construiţi un model de afaceri viabil, care să producă şi să menţină o creştere profitabilă în raport cu oferta dumneavoastră specifică oceanului albastru

RESPECTAREA CRITERIILOR STRATEGICE

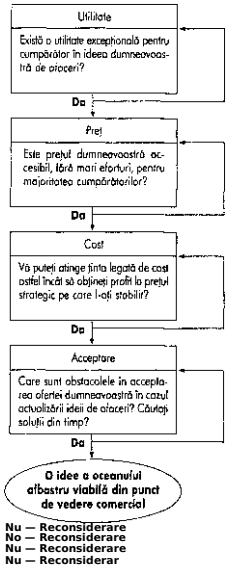
Aţi cercetat modalităţile de a descoperi posibile oceane albastre. Aţi construit o velă strategică prin care să vă articulaţi cu claritate viitoarea strategie a oceanului albastru. Şi aţi explorat căile prin care aţi putea agrega cea mai vastă masă de cumpărători pentru ideea dumneavoastră. Următoarea provocare este aceea de a construi un model de afaceri robust, pentru a vă asigura că scoateţi un profit consistent din ideea care va descătuşa oceanul albastru. Acest lucru ne conduce la cel de-al patrulea principiu al strategiei oceanului albastru: respectarea criteriilor strategice.

Acest capitol discută despre criteriile strategice ale amplificării şi validării ideilor caracteristice oceanului albastru, prin intermediul cărora puteţi verifica viabilitatea comercială a ideilor dumneavoastră. Înţelegând care sunt criteriile strategice corecte şi în ce fel puteţi evalua ideile oceanului albastru prin intermediul succesiunii acestora, veţi micşora semnificativ riscul modelului de afaceri.

Succesiunea corectă a criteriilor strategice

Aşa cum se arată în figura 6.1, este necesar ca firmele să-şi construiască propria strategie a oceanului albastru, în funcţie de criterii ca: utilitate pentru cumpărător, preţ, cost şi acceptare.

Criteriile strategiei oceanului albastru


Utilitate
Există o utilitate excepțională pentru cumpărător în ideea dumneavoastră de afaceri?
Da
Preț
Este prețul dumneavoastră accesibil, fără mari eforturi, pentru majoritatea cumpărătorilor?
Da
Cost
Vă puteți atinge ținta legată de cost astfel încât să obțineți profit la prețul strategic pe care l-ați stabilit?
Da
Acceptare
Care sunt obstacolele în acceptarea ofertei dumneavoastră în cazul actualizării ideii de afaceri? Căutați soluții din timp?
Da
O idee a oceanului albastru viabilă din punct de vedere comercial
Nu — Reconsiderare
No — Reconsiderare
Nu — Reconsiderare
Nu — Reconsiderar

Punctul de plecare este reprezentat de utilitatea pentru cumpărător. Oferta dumneavoastră scoate la lumină o utilitate excepţională? Există un motiv irezistibil pentru care o mulţime de oameni să cumpere ceea ce oferiţi? în absenţa acestuia, nu există un potenţial de ocean albastru, de la care să plecaţi. în această situaţie, nu aveţi decât două alternative: abandonaţi temporar ideea sau regândiţi-o până când ajungeţi la un răspuns afirmativ.

Când aţi finalizat etapă utilităţii excepţionale, treceţi la pasul doi: stabilirea preţului strategic corect. Amintiţi-vă, o companie nu vrea să se bazeze exclusiv pe preţ pentru a crea cerere. întrebarea esenţială în acest caz sună astfel: este oferta dumneavoastră evaluată la un preţ care să atragă segmentul de clienţi ţintă, astfel încât aceştia să dispună de o capacitate solidă de a plăti pentru ea ? Dacă nu, ei nu o vor putea cumpăra. Şi nici oferta nu va crea ecouri convingătoare pe piaţă.

Primii doi paşi privesc problema încasărilor prevăzute prin modelul de afaceri al unei companii. Aceştia au rolul de a garanta crearea unui salt în valoarea netă oferită cumpărătorului (aceasta fiind egală cu utilitatea de care acesta beneficiază, minus preţul pe care îl plăteşte în schimb).

Iar conceptul de asigurare a profitului ne conduce la cel de-al treilea element: costul. Vă puteţi concretiza oferta respectând costul ţintă, astfel încât să vă rămână o marjă de profit consistentă ? Puteţi obţine profit în condiţiile preţului strategic (acela care îi este accesibil fără efort masei de cumpărători ţintă) ? Nu ar trebui să permiteţi costurilor să stabilească preţul. Şi nici nu ar trebui să micşoraţi utilitatea, deoarece costurile înalte vă înăbuşă abilitatea de a face profit în con-

diţiile preţului strategic. Când costul ţintă nu poate fi atins, trebuie ori să abandonaţi temporar ideea, deoarece oceanul albastru nu va fi profitabil, ori să faceţi inovaţii în modelul de afaceri ca să ajungeţi la costul prestabilit. Problema costului în contextul unui model de afaceri al unei companii certifică faptul că aceasta creează un salt valoric şi pentru ea însăşi — sub forma profitului (calculat ca fiind preţul ofertei minus costul producerii acesteia). Cea care îi permite unei companii să realizeze o inovaţie de valoare (adică un salt valoric atât pentru cumpărător, cât şi pentru vânzător) este combinaţia dintre o excepţională utilitate, un preţ strategic şi un cost prestabilit.

Ultimul pas se referă la obiecţiile aflate în calea acceptării ofertei. Care sunt obstacolele aflate în calea implementării ideii dumneavoastră ? V-aţi aplecat asupra acestor probleme în mod direct ? Definirea strategiei oceanului albastru este finalizată numai atunci când puteţi găsi soluţii pentru înlăturarea obstacolelor încă de la început, pentru a vă asigura că ştiţi cum să vă actualizaţi cu succes ideea. Piedicile din calea acceptării ofertei de către clienţi includ, de exemplu, o posibilă opoziţie faţă de idee din partea vânzătorilor cu amănuntul sau a partenerilor de afaceri. Deoarece strategiile oceanului albastru înseamnă o distanţare serioasă de oceanele roşii, este esenţial să abordaţi dinainte aceste obstacole din calea acceptării.

Cum puteţi afla dacă strategia oceanului albastru pe care aţi conceput-o trece de fiecare dintre cei patru paşi succesivi ? Şi cum vă puteţi cizela ideea, astfel încât să corespundă fiecărui criteriu ? Să răspundem acestor întrebări, începând cu utilitatea.

Testarea utilităţii excepţionale

Nevoia de a evalua utilitatea de care beneficiază cumpărătorul de pe urma ofertei dumneavoastră poate părea evidentă. Cu toate acestea, multe companii eşuează în a furniza o valoare excepţională din cauză că sunt obsedate de noutatea produsului sau a serviciului oferit, mai ales dacă noile tehnologii sunt parte a ofertei respective.

Să ne gândim la inovatorul CD-i (*interactive compact disk)* produs de Philips, o minune a electronicii, care nu a reuşit să le dea oamenilor un motiv credibil de cumpărare. Graţie variatelor sale funcţii, playerul a fost promovat ca fiind „Maşina Imaginaţiei". CD-i era un dispozitiv video, un sistem audio pentru muzică, o consolă pentru jocuri şi un instrument de învăţare — toate într-unui. Cu toate acestea, îndeplinea atât de multe sarcini diferite, încât oamenii nu au putut înţelege cum să-l folosească. În plus, îi lipsea o interfaţă software atractivă. Deci, chiar dacă CD-i putea face (teoretic) aproape orice, în realitate făcea foarte puţine. în consecinţă, clienţilor le-a lipsit un motiv convingător de a-l utiliza, iar vânzările nu au luat avânt niciodată.

Managerii responsabili de producerea acestui CD-i Philips (la fel ca şi în cazul sistemului de telefonie prin satelit Motorola Iridium) au căzut în aceeaşi capcană: s-au desfătat cu noua lor tehnologie, însoţind-o de surle şi de trâmbiţe. Au acţionat în baza presupunerii că tehnologia de ultimă generaţie înseamnă o utilitate de ultimă generaţie pentru cumpărători — ceea ce (am constatat noi din cercetări) se întâmplă foarte rar.

Capcana tehnologică ce a şifonat companiile Philips şi Motorola prinde periodic în cleştii săi cele mai bune şi mai sclipitoare companii. Exceptând

cazul în care tehnologia face viaţa utilizatorului semnificativ mai simplă, mai confortabilă, mai productivă, mai puţin riscantă sau mai amuzantă şi mai modernă, ea nu va atrage masele, indiferent câte premii va câştiga. Gândiţi-vă, de exemplu, la Starbucks, Circul Soarelui, The Home Depot, Southwest Airlines, [yellow tail] sau Ralph Lauren: inovaţia de valoare nu este acelaşi lucru cu inovaţia tehnologică.Pentru a ocoli această capcană, punctul de plecare — aşa cum am explicat în Capitolul 2 — este aceia de a crea un profil strategic care să treacă testul iniţial al turnesolului (acela de a fi focalizat, diferit şi cu un slogan convingător care să-l impresioneze pe cumpărător). După ce trec acest test, companiile sunt pregătite -să evalueze în mod explicit unde şi cum anume noul lor produs sau serviciu le va schimba viaţa utilizatorilor săi. O asemenea diferenţă de perspectivă este importantă, deoarece semnifică faptul că modul în care este dezvoltat un produs ori serviciu este mai puţin un rezultat al posibilităţilor sale tehnice şi mai mult unul al utilităţii pentru cumpărători.

Harta utilităţii pentru client îi ajută pe manageri să privească această chestiune din perspectiva corectă (vezi figura 6.2). Aceasta schiţează toate pârghiile pe care companiile le pot acţiona pentru a oferi cumpărătorilor — prin intermediul unui produs ori serviciu — atât o valoare excepţională, cât şi o experienţă diferită. Harta le permite managerilor să identifice gama completă de zone de utilitate pe care un produs ori serviciu are potenţialul de a o acoperi. Să privim mai îndeaproape dimensiunile hărţii.

Harta utilităţii pentru client

Cele şase stadii ale ciclului experimentat de client

1. Cumpărare
2. Recepţionare
3. Utilizare
4. Suplimentare
5. Întreţinere
6. Îndepărtar

e

Cele şase stadii ale ciclului experimentat de client

Experienţa unui cumpărător poate fi, de obicei, fragmentată într-un ciclu format din şase etape, desfăşurându-se mai mult sau mai puţin secvenţial, din momentul achiziţiei până la renunţare. Fiecare stadiu include o gamă largă de experienţe specifice. Cumpărarea, de exemplu, se poate referi la căutarea electronică, dar şi la cercetarea fizică a rafturilor din magazinele The Home Depot. Conform figurii 6.3, pentru fiecare etapă, managerii pot pune un set de întrebări pentru a evalua calitatea experienţei parcurse de cumpărător.

Cele şase niveluri de utilitate

Maniera de parcurgere a fiecărei etape din ciclul experienţei clientului reprezintă ceea ce noi numim *niveluri de utilitate*, adică modalităţile în care firmele pot furniza o utilitate excepţională pentru cumpărători. Cele mai multe niveluri sunt evidente. Simplitatea în utilizare, amuzamentul şi imaginea potrivită, la fel ca şi protejarea mediului, necesită puţine explicaţii. Nici ideea că un produs poate reduce riscurile financiare, fizice sau de credibilitate la care este expus clientul nu necesită mai multe explicaţii. Iar un produs sau serviciu îndeplineşte cerinţa de comoditate atunci când este uşor de obţinut, de folosit sau de aruncat. Cel mai căutat nivel este, de obicei, cel al productivităţii pe care i-o oferă clientului (în sensul că o ofertă ajută un client să facă lucrurile mai repede sau mai bine).

Pentru a testa utilitatea excepţională, firmele ar

trebui să verifice dacă ofertele lor elimină cele mai mari obstacole aflate în calea utilităţii, de-a lungul întregului ciclu — atât pentru clienţi, cât şi pentru non-clienţi. Iar cele mai importante obstacole reprezintă adesea cele mai mari şi mai presante oportunităţi de a scoate la iveală o valoare excepţională. Figura 6.4 prezintă felul în care o companie poate identifica cele

mai fierbinţi puncte-
cheie, pentru a elibera
o utilitate excepţională

FIGURA 6.4

Descoperirea blocajelor legate de utilitatea oferită clientului

Cumpărare	Recepționare | Utilizare | Suplimentare | întreținere | îndepărtare
Productivitate:	În care stadiu există cele mai mari blocaje în productivitate?
Simplitate:	În care stadiu există cele mai mari blocaje în simplitate?
Comoditate:	În care stadiu există cele mai mari blocaje în comoditate?
Risc:	În care stadiu există cele mai mari blocaje în reducerea riscurilor?
Amuzament și imagine:	În care stadiu există cele mai mari blocaje în amuzament și imagine?
Protejarea mediului:	În care stadiu există cele mai mari blocaje în protejarea mediului?

Localizându-vă oferta în cadrul celor treizeci şi şase de căsuţe din harta utilităţii pentru client, puteţi vedea cu claritate dacă şi cum poate o nouă idee nu doar să propună o întrebuinţare diferită de cele existente, ci şi să înlăture cele mai mari piedici care stau în calea convertirii non-cumpărătorilor în cumpărători. Dacă oferta dumneavoastră se poziţionează în aceleaşi zone ca şi cele ale altor

singură variantă de culoare (negru) şi într-o singură variantă de dotări (cu puţine opţiuni). în acest fel, Ford elimina investiţiile în imaginea din perioada de utilizare. în loc să fabrice maşini pentru weekenduri petrecute la ţară (un lux pe care puţini şi-l puteau permite), Modelul T fusese conceput pentru o utilizare cotidiană. Era o maşină pe care te puteai baza. Era durabilă. Fusese proiectată pentru a călători fără efort pe drumurile desfundate şi pe ploaie, ger sau caniculă. Era uşor de reparat şi întrebuinţat. Oamenii puteau să înveţe s-o conducă într-o singură zi.

Şi iată cum harta utilităţii pentru client evidenţiază diferenţele dintre ideile care creează cu adevărat o utilitate nouă şi excepţională, pe de o parte, şi acele idei care sunt în esenţă îmbunătăţiri ale unor oferte deja existente sau sunt breşe tehnologice nu neapărat legate de valoare, pe de altă parte. Obiectivul hărţii este acela de a vă ajuta să verificaţi dacă oferta dumneavoastră trece testul utilităţii excepţionale, aşa cum a făcut-o Modelul T. Aplicând această metodă-diagnostic, puteţi afla în ce sens ideile dumneavoastră au nevoie de şlefuire.

Deci, unde anume se află cele mai importante blocaje în raport cu utilitatea, de-a lungul întregului ciclu experimentat de client — atât din perspectiva clienţilor dumneavoastră, cât şi din cea a non-clienţilor ? Oferta dumneavoastră elimină în mod eficient aceste piedici ? Dacă nu, există probabilitatea ca ceea ce oferiţi să reprezinte inovaţie de dragul inovaţiei sau o îmbunătăţire a unor oferte existente. Dar când oferta unei companii

trece cu succes de acest test, înseamnă că e pregătită să ajungă la pasul următor.

De la utilitatea excepţionala la preţul strategic

Pentru a asigura un flux consistent al încasărilor provenite dintr-o ofertă, trebuie să stabiliţi preţul strategic potrivit. Acest pas oferă o garanţie: clientul nu numai că va dori să cumpere ceea ce aveţi de oferit, dar va avea şi capacitatea de a plăti. Multe companii merg în sens invers; în momentul lansării unei noi idei de afaceri, testează apele în care se scaldă un produs nou căutând mai întâi o clientelă avidă de noutăţi şi insensibilă la preţ. Abia ulterior scad preţul pentru a atrage masa mare a cumpărătorilor. în orice caz, este din ce în ce mai important să ştiţi încă de la început cu ce preţ veţi atrage majoritatea cumpărătorilor.

Există două motive pentru această schimbare de preţ. în primul rând, companiile descoperă că volumul mai ridicat al vânzărilor generează încasări mai mari — iar asta se întâmplă mai pregnant decât înainte. Şi, deoarece natura bunurilor devine tot mai intens bazată pe cunoştinţe, companiile alocă o cotă mult mai mare din cheltuieli pentru cercetare-dezvoltare, comparativ cu procesul de producţie. Din această perspectivă, este uşor de înţeles evoluţia pieţei de software. Producerea primului pachet conţinând sistemul de operare Windows XP, de exemplu, a costat firma Microsoft miliarde de dolari, în vreme ce pachetele următoare nu au implicat decât cel mult costul aproape nesemnificativ al unui CD. Acest lucru face din volumul de vânzări un element-cheie.

Un al doilea motiv al modificărilor de preţ constă în faptul că, pentru un cumpărător, valoarea unui produs sau serviciu poate fi strâns legată de numărul total de oameni care îl folosesc. Un exemplu relevant este serviciul de licitaţii online desfăşurat pe internet. Oamenii nu vor cumpăra un produs ori serviciu care este utilizat de prea puţini oameni. Ca rezultat al acestui fenomen — numit *reţea externă*—, multe produse şi servicii reprezintă o propunere de genul „totul sau nimic”. Fie vinzi milioane de exemplare, fie nu vinzi deloc.[1]

între timp, ascensiunea produselor bazate intensiv pe cunoaştere a creat, de asemenea, o posibilitate de utilizare gratuită. Aceasta se leagă de natura neconcurenţială şi parţial exclusivă a cunoaşterii.[2] Uzul unui bun concurent de către

o firmă împiedică utilizarea sa de către o altă firmă. De exemplu, oamenii de ştiinţă câştigători ai Premiului Nobel care sunt angajaţi cu normă întreagă de către IBM nu pot fi, simultan, angajaţi ai unei alte companii. Aşa cum oţelul consumat de Nucor nu poate fi consumat simultan, pentru producţie, de către un alt producător

.Prin contrast, uzul unui *bun neconcurenţial* de către o firmă nu limitează folosinţa sa de către o altă firmă. Ideile intră în această categorie. De exemplu, atunci când Virgin Atlantic Airways a lansat marca *Upper Class* (un nou concept de călătorie la clasa *business,* care combina, în esenţă, scaunele imense şi spaţiul mare din dreptul picioarelor, caracteristice în mod tradiţional clasei I, cu preţul tichetului pentru clasa *business),* şi alte linii aeriene şi-au arogat dreptul de a aplica această idee pentru propriile lor călătorii la clasa *business,* fără a limita capacitatea liniilor aeriene Virgin de a folosi respectiva idee. Acest lucru face imitaţia concurenţială nu doar posibilă, ci şi mai puţin costisitoare, deoarece costul şi riscul dezvoltării unei idei inovatoare sunt asumate de iniţiator, nu şi de urmăritori.

Această provocare este accentuată atunci când este luată în calcul şi noţiunea *de excludere.* Excluderea ţine atât de natura bunurilor, cât şi de sistemul juridic. Un bun are caracteristica de exclusivitate dacă firma producătoare îi poate împiedica pe alţii să-l folosească, graţie limitării accesului sau protejării printr-un patent. Intel, de exemplu, poate exclude orice alt producător de microprocesoare de la utilizarea liniilor sale de producţie, datorită drepturilor de proprietate asupra acestora. însă clubul de fitness pentru femei Curves nu poate exclude nicio persoană care intră în oricare dintre centrele sale de la posibilitatea de a-i studia decorul, atmosfera şi tipurile de exerciţii, pentru a copia conceptul său de fitness pentru femei. Femeile au nevoie doar de treizeci de minute, timp de trei zile pe săptămână, pentru a-şi intra în formă în timp

ce se distrează împreună cu alte femei, fără a îndura niciun pic jena obişnuită din sălile de gimnastică. Elementul cu cea mai mare valoare adăugată din cadrul formulei Curves nu este exclusiv. Odată ce ideea devine publică, ea se împrăştie în mod natural înspre alte firme.

Această lipsă de exclusivitate sporeşte riscul de a fi ţinta copierii gratuite. La fel ca în cazul creativelor şi explozivelor concepte lansate de Curves, Starbucks ori South Airlines, multe dintre cele mai de impact idei caracteristice oceanului albastru au o imensă valoare, deşi nu încorporează nicio descoperire tehnologică nouă. Ca rezultat, acestea nu pot fi nici patentate şi nici exclusive. Prin urmare, sunt vulnerabile în faţa imitatorilor.

Toate acestea înseamnă că preţul strategic pe care îl stabiliţi pentru oferta dumneavoastră nu trebuie doar să atragă clienţii în număr mare, ci şi să vă ajute să-i păstraţi. Având î

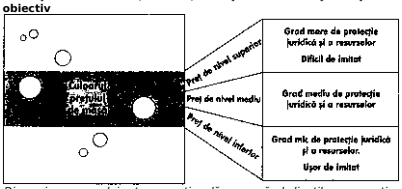
nCuloarul preţului de masă

Pasul 1: Identificaţi culoarul prefului de maso.

Trei tipuri alternative de produs/serviciu:

Pasul 2: Specificaţi un nivel de preţ în cadrul acestui culoar

.Formă şi funcţie
Aceeaşi Forma diferită, diferite, acelaşi formd aceeaşi funcţie obiectiv


Preţ de nivel superior
Preţ de nivel mediu
Preţ de nivel inferior
Grad mare de protecţie juridică şi a resurselor
Dificil de imitat
Grad mediu de protecţie juridică şi a resurselor
Grad mic de protecţie juridică şi a resurselor.
Uşor de imitat

Dimensiunea cercului este proporţională cu numărul clienţilor pe care ti atrage bunul/serviciul respectiv

vedere potenţialul mare de copiere gratuită, reputaţia unei oferte trebuie câştigată din prima zi, deoarece consolidarea unei mărci se bazează tot mai mult pe recomandările primite „din gură în gură”, care se împrăştie rapid în societatea noastră interrelaţionată. în consecinţă, companiile trebuie să înceapă cu o ofertă pe care cumpărătorii să n-o poată refuza şi trebuie s-o ţină tot aşa, pentru a descuraja orice iniţiativă de copiere gratuită. Iată ce face ca preţul strategic să fie o componentă-cheie a ofertei. Preţul strategic răspunde, de asemenea, la întrebarea: este oferta dumneavoastră cotată astfel încât să atragă masa cumpărătorilor ţintă încă de la

început, pentru ca aceştia să aibă capacitatea de netăgăduit de
a o achiziţiona ? Atunci când utilitatea excepţională este combinată cu preţul strategic, imitaţia este descurajată.-

Pentru a-i ajuta pe manageri să găsească preţul potrivit pentru o ofertă irezistibilă, noi am dezvoltat un instrument numit *culoarul preţului de masă* (preţ care nu este neapărat unul mai mic). Acest instrument implică doi paşi distincţi, dar intercorelaţi (vezi figura 6.5).

Pasul 1: Identificarea culoarului de preţ pentru mase

În stabilirea preţului, toate companiile se uită mai întâi la acele produse ori servicii care se apropie cel mai mult de ideea lor — în sensul formei. De obicei, privesc înspre alte produse şi servicii din cadrul domeniului lor de activitate. Desigur, acesta este un exerciţiu necesar, dar nu este suficient pentru a atrage noi clienţi. Aşa încât principala provocare în determinarea unui preţ strategic este aceea de a înţelege sensibilităţile faţă de preţ ale acelor persoane care vor compara noul produs sau serviciu cu un întreg grup de produse şi servicii având aspect foarte diferit şi provenind din afara grupului tradiţional de competitori.

O bună metodă de a privi în afara graniţelor domeniului în care activaţi este aceea de a lista acele produse şi servicii care intră într-una din următoarele două categorii: (1) cele care au forme diferite, dar îndeplinesc aceeaşi funcţie, şi (2) cele care au forme şi funcţii diferite, dar îndeplinesc acelaşi obiectiv de ansamblu.

(1) Formă diferită, aceeaşi funcţie.

Multe companii care creează oceane albastre atrag din alte domenii clienţi care folosesc un produs ori serviciu ce îndeplineşte aceeaşi funcţie sau încorporează, în esenţă, aceeaşi utilitate ca şi cel nou, deşi e vorba de forme fizice cu totul diferite, în cazul automobilului Ford Model T, compania Ford a privit înspre trăsurile trase de cai. O trăsură are aceeaşi utilitate de bază ca şi maşina: transportul indivizilor şi al familiilor. Dar dispune de o formă foarte diferită — un animal viu *versus* un vehicul. Ford a convertit într-o manieră eficientă majoritatea celor care erau pentru industria auto nişte non-clienţi (adică pe utilizatorii de trăsuri) în clienţi ai propriului său ocean albastru. Şi a făcut acest lucru cotându-şi automobilul prin comparaţie cu trăsurile şi nu cu alte automobile.

în cazul firmelor de catering implicate în servirea prânzului în şcoli, expunerea publică a acestei chestiuni a condus la o perspectivă interesantă. Brusc, acei părinţi care le pregăteau copiilor lor pacheţelele cu mâncare au intrat şi ei în ecuaţie. Pentru mulţi copii, părinţii aveau aceeaşi funcţie: le furnizau copiilor lor masa de prânz. Dar luau o cu totul altă formă. Rezultatul: mame şi taţi *versus* un şir de copii aşteptând la cantină.

(2) Formă şi funcţie diferită, acelaşi obiectiv.

Unele companii ademenesc clienţi şi mai îndepărtaţi. Circul Soarelui, de exemplu, şi-a amuzat vizitatorii cu o gamă largă de activităţi sociale. Dezvoltarea sa a venit, în parte, din atragerea oamenilor dinspre alte activităţi de divertisment, care difereau şi ca formă, dar şi ca funcţie. De exemplu, barurile şi restaurantele au puţine trăsături în comun cu circul. Acestea au şi o funcţie

diferită, furnizând plăceri conversaţionale şi gastronomice — o experienţă foarte diferită de distracţia vizuală pe care o oferă circul. Şi totuşi, în ciuda acestor diferenţe de formă şi de funcţie, oamenii au acelaşi obiectiv atunci când se dedică acestor trei activităţi — acela de a se bucura de o seară petrecută în afara căminului.

Listarea grupurilor de produse şi servicii alternative le permite managerilor să vadă întregul spectru de clienţi pe care îi pot acapara din alte industrii, precum şi din non-industrii (cum sunt părinţii pentru industria de catering din şcoli sau analiştii financiari pentru industria de software aplicat finanţelor personale). Cu ajutorul acestei liste, managerii ar trebui să schiţeze grafic nivelul preţului şi al volumului pentru fiecare dintre aceste alternative, aşa cum se arată în figura 6.5.

Această metodă oferă o cale directă de a identifica zona în care se află cea mai mare parte a segmentului de cumpărători ţintă şi, de asemenea, ce preţ sunt pregătiţi să plătească aceşti cumpărători pentru produsele şi serviciile pe care le folosesc în mod curent. Lărgimea benzii în care se plasează cea mai mare parte a cumpărătorilor ţintă reprezintă culoarul preţului de masă.

în anumite cazuri, gama de preţuri e foarte largă. Pentru Southwest Airlines, de exemplu, culoarul preţului de masă acoperă grupul de oameni care plătesc, în medie, de la 400 USD pentru a cumpăra un bilet de călătorie pe distanţe scurte la clasa economic, până la 60 USD, care acoperă costul aceleiaşi călătorii făcute cu maşina. Cheia, în cazul de faţă, constă în a nu urmări stabilirea unui preţ în raport cu concurenţii din domeniu, ci mai degrabă cu

soluţiile substituibile şi alternative din afara industriei şi din non-industrii. Dacă Ford, de exemplu, şi-ar fi evaluat Modelul T prin comparaţie cu alte automobile (care costau de peste trei ori mai mult decât o trăsură cu cai), atunci piaţa pentru Modelul T nu ar fi explodat.

Pasul 2: Specificarea unui nivel de pret în cadrul culoarului pentru mase

Cea de-a doua parte a instrumentului îi ajută pe manageri să determine cât de ridicat poate fi preţul pe care îşi pot permite să-l ceară, fără a-i invita în acest fel pe concurenţi să le imite produsele şi serviciile. Evaluarea depinde de doi factori esenţiali. Primul este gradul în care produsul sau serviciul este protejat legal printr-un patent sau prin copyright. Al doilea este gradul în care compania posedă anumite bunuri sau capacităţi fundamentale exclusive (cum ar fi o linie tehnologică de ultimă generaţie, care să blocheze imitaţia). Dyson, o companie britanică producătoare de aparatură pentru uz casnic, de exemplu, a fost capabilă să pună un preţ mare pe aspiratorul său fără sac menajer încă de la lansarea acestuia pe piaţă, în 1995, graţie atât patentelor solide, cât şi infrastructurii pentru service greu de copiat.

Multe alte companii au făcut uz de preţuri strategice situate la limita superioară, tot în scopul de a atrage grosul segmentului ţintă. Exemplele se referă la DuPont, cu marca sa de material sintetic Lycra, Philips, cu marca de lămpi fluorescente cu mercur ALTO, SAP, în domeniul sistemelor de gestiune a bazelor de date şi Bloomberg, în industria de software financiar.

Pe de altă parte, companiile cu un patent nesigur şi cu o protecţie incompletă a resurselor ar trebui să ia în calcul stabilirea unui preţ undeva pe la jumătatea culoarului. Cât despre companiile care nu dispun deloc de o asemenea protecţie, acestea ar trebui să-şi stabilească preţul la un nivel relativ scăzut. în cazul Southwest Airlines, deoarece serviciile sale nu puteau fi patentate şi nu implicau resurse exclusive, preţurile biletelor de călătorie se îndreptau spre limita inferioară a culoarului (unde se situa şi preţul unei călătorii cu maşina).

Companiile ar trebui să aibă înţelepciunea de a urmări, încă de la început, un preţ strategic plasat între zona de mijloc şi cea inferioară — dacă vreuna dintre următoarele situaţii este valabilă în cazul lor:

■ Oferta caracteristică oceanului albastru se fundamentează pe costuri fixe mari şi pe costuri variabile mici.

N Atractivitatea ofertei depinde foarte mult de reţeaua externă a celorlalţi utilizatori ai produsului.

■ Structura de cost are de câştigat din economiile bazate mult pe dimensiune şi gamă. în aceste cazuri, volumul mare al vânzărilor aduce cu sine semnificative avantaje de cost, ceea ce face din preţui pentru volum un lucru chiar şi mai important.

Culoarul preţului de masă nu semnalizează doar zona strategică de preţ, esenţială pentru a intra într-un ocean de cereri noi, dar vă arată şi în ce sens ar fi necesar să vă ajustaţi estimările iniţiale de preţ pentru a reuşi acest lucru. Iar când oferta dumneavoastră trece testul preţului strategic, înseamnă că sunteţi gata să treceţi la pasul următor.

De la pret strategic la cost ţintă

Costul ţintă, următorul pas în succesiunea strategică, priveşte aspectul profitului în cadrul modelului de afaceri. Pentru a maximiza potenţialul de profit obţinut dintr-o idee de tip ocean albastru, o companie ar trebui să înceapă cu preţul strategic şi apoi să deducă din el marja de profit dorită, pentru a ajunge în final Ia costul ţintă. în cazul de faţă, operaţiunea de scădere a profitului din preţ (calculul costului plecând de la preţ) şi nu de adunare a acestuia la cost (calculul preţului plecând de la cost) este esenţială, dacă vreţi să ajungeţi la o structură de cost care să fie atât profitabilă, cât şi greu de imitat de către potenţialii concurenţi.

în orice caz, atunci când costul ţintă este determinat de preţul strategic, de obicei este vorba de o iniţiativă agresivă. O parte a provocării de a ajunge la costul ţintă rezidă în construirea profilului strategic — care trebuie să înglobeze nu doar diferenţiere, ci şi focalizare (ceea ce face ca o companie să-şi depăşească previziunile de cost). Gândiţi-vă la reducerile în structura costului de care a beneficiat Circul Soarelui prin eliminarea animalelor şi a vedetelor, sau aceea de care a profitat Ford fabricând Modelul T într-o singură variantă de culoare şi cu puţine opţiuni.

Uneori, aceste reduceri sunt suficiente pentru a atinge costul ţintă, dar de cele mai multe ori nu e aşa. Să ne gândim la inovaţiile în privinţa costului pe care Ford a trebuit să le introducă pentru a-şi atinge ţinta sa agresivă de cost în cazul Modelului T.-Ford a trebuit să simplifice sistemul standard de producţie, în care automobilele erau — de la început şi până la sfârşit — fabricate manual de către meşteri talentaţi. În schimb, a introdus o linie de asamblare ce înlocuia

meşterii talentaţi cu muncitori de rând, necalificaţi, care făceau câte o singură operaţiune mică (dar o făceau mai repede şi mai eficient), micşorând astfel timpul de producţie a unui automobil Model T de la douăzeci şi una la patru zile şi reducând numărul orelor de muncă cu 60%.[3] Dacă Ford nu ar fi introdus aceste inovaţii în cost, nu şi-ar fi putut atinge profitabilitatea dorită la preţul strategic.

Prin urmare, dacă — în loc să caute modalităţi de a-şi atinge în mod creativ costul ţintă, aşa cum a făcut Ford — firmele cedează ispitei de a o apuca fie pe calea creşterii preţului strategic, fie pe cea a scăderii utilităţii pentru client, înseamnă că ele nu se îndreaptă spre

ape albastre avantajoase. Iar pentru a-şi atinge ţinta de cost, firmele au trei pârghii principale

.Prima se referă la operaţiunile de automatizare şi la introducerea inovaţiilor în privinţa costului, din faza de producţie până în cea de distribuţie. Pot fi înlocuite materiile prime folosite la realizarea produsului sau a serviciului cu unele neconvenţionale, mai ieftine — cum ar fi trecerea de la metal la material plastic sau transferarea unui centru de informaţii prin telefon, din Marea Britanie în India, la Bengalore ? Pot fi în mare măsură eliminate, diminuate sau subcontractate acele activităţi din cadrul lanţului valoric care au costuri mari şi puţină valoare adăugată ? Pot fi mutate centrele dumneavoastră de producţie din zonele imobiliare scumpe în altele mai ieftine — aşa cum au procedat The Home Depot, IKEA şi Wal-Mart (în comerţul cu amănuntul), dar şi Southwest Airlines (atunci când a renunţat la aeroporturile internaţionale pentru a apela la cele locale) ? Puteţi elimina o parte din numărul etapelor sau al proceselor de producţie, schimbând modul în care sunt făcute lucrurile — aşa cum a făcut Ford atunci când a introdus linia de asamblare ? Vă puteţi informatiza activităţile pentru a reduce costurile ?

Examinând chestiuni ca acestea, Swatch, producătorul elveţian de ceasuri, a fost în măsură să ajungă la o structură a costului cu circa 30% mai mică decât orice altă companie producătoare de ceasuri din lume. Mai întâi, Nicolas Hayek, preşedintele Swatch, a nominalizat o echipă de proiect, pentru a determina preţul strategic pentru Swatch. în perioada respectivă, ceasurile electronice ieftine (aproximativ 75 USD) şi de mare precizie provenite din Japonia şi Hong Kong luau în stăpânire grosul pieţei. Aşa că Swatch şi-a stabilit un preţ strategic de 40 USD (un preţ la care oamenii puteau să-şi cumpere mai multe ceasuri Swatch, în calitate de accesorii vestimentare). Acest preţ mic nu lăsa nicio marjă de profit pentru companiile japoneze şi din Hong Kong, în cazul în care ar fi vrut să imite politica Swatch şi să-şi reducă preţurile la un nivel similar. Forţată să-şi vândă marca la acest preţ şi niciun cent în plus, echipa de proiect de la Swatch a luat-o în sens invers, pentru a ajunge la costul ţintă — proces care implica, mai întâi, determinarea acelei marje de profit de care Swatch avea nevoie pentru a-şi susţine activităţile de marketing şi service şi pentru a face profit.

Având în vedere costurile ridicate ale forţei de muncă de la Swatch, firma a fost

capabilă să-şi îndeplinească acest obiectiv numai făcând câteva schimbări radicale în conceptul său de produs şi în tehnologiile de producţie. în loc să folosească materiale tradiţionale, precum metalul sau pielea, Swatch a recurs la plastic. în plus, inginerii de la Swatch au simplificat drastic proiectarea pieselor din

interior, reuşind să reducă numărul componentelor de la o sută cincizeci la cincizeci şi unu. în fine, au elaborat noi tehnici de asamblare, mai ieftine

.De exemplu, ecranul ceasului avea să fie încastrat peste mecanism prin sudură cu ultrasunete, în loc să fie folosite şuruburi. Luate împreună, schimbările din proiectare şi producţie i-au dat firmei Swatch posibilitatea să-şi reducă cheltuielile directe cu forţa de muncă de la 30% la mai puţin de 10% din cheltuielile totale. Aceste inovaţii în cost au condus la o structură a costului greu de combătut şi au adus firma Swatch în poziţia de a domina într-o manieră profitabilă cea mai mare parte a pieţei de ceasuri — o piaţă dominată anterior de producătorii asiatici, care dispuneau de forţă de muncă ieftină.

Dincolo de operaţiunile de automatizare şi de introducerea inovaţiilor de cost, o a doua pârghie pe care firmele o pot acţiona pentru a-şi atinge costul ţintă este parteneriatul. în iniţiativa de a scoate pe piaţă un nou produs ori serviciu, companiile încearcă în mod greşit să ducă la bun sfârşit ele însele toate activităţile de producţie şi distribuţie. Uneori, aceasta se întâmplă deoarece firmele privesc produsul sau serviciul respectiv ca pe o rampă destinată dezvoltării de noi capacităţi. Alteori, ţine pur şi simplu de ignorarea alternativelor exterioare. în orice caz, parteneriatul este pentru firme o cale de a-şi asigura competenţele necesare mai rapid şi mai eficient, simultan cu simplificarea structurii costului. Această metodă îi permite unei companii să facă uz de experienţa altor companii şi să rămână la dimensiunile dorite. Parteneriatul se referă la reducerea discrepanţelor în dezvoltare prin mici achiziţii (atunci când a proceda aşa e mai ieftin şi mai eficient), oferind acces la o experienţă necesară care deja a fost acumulată.

I

m

O mare parte din abilitatea IKEA de a-şi atinge ţinta de cost, de exemplu, provine din parteneriate. IKEA caută în jurul său cele mai mici preţuri pentru materiale şi producţie, apelând la parteneriate cu circa 1 500 de firme

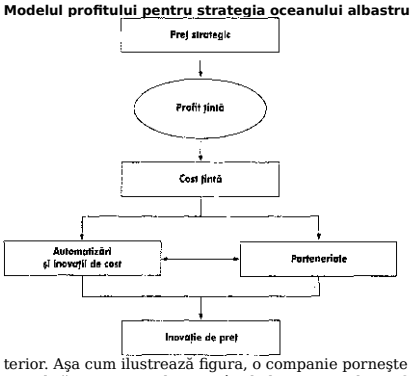
producătoare din peste cincizeci de ţări, în scopul de a-şi asigura cel mai mic cost şi cea mai rapidă producţie pentru 20 000 de articole de mobilier şi decoraţiuni interioare pe care le fabrică.Sau să luăm în considerare producătorul de aplicaţii software SAP, fondat în Germania şi ajuns pe prima poziţie în lume în domeniul său. Asociindu-se cu Oracle, SAP a economisit sute de milioane, dacă nu chiar miliarde de dolari (costuri de dezvoltare), şi a obţinut în schimb o bază de date fundamentală, de clasă mondială (provenind de la Oracle), care stă la baza celor mai importante aplicaţii software SAP — adică R/2 şi R/3 (programe integrate de planificare a activităţilor şi resurselor unei întreprinderi). SAP a făcut un pas mai departe şi s-a asociat şi cu firme de top specializate în consultanţa tehnologică, precum Capgemini şi Accenture — în scopul de a dobândi peste noapte o forţă de vânzare globală, fără niciun cost suplimentar. Deoarece Oracle înregistra în bilanţul său contabil costuri fixe de pe urma unei forţe de vânzare mult mai mici, SAP a avut abilitatea de a se folosi de reţelele globale solide deţinute de Capgemini şi Accenture. în acest fel, SAP a ajuns la clienţii săi ţintă, fără vreo implicaţie de cost pentru sine.

Cu toate acestea, uneori, nicio linie de automatizare sau inovaţie de cost şi niciun parteneriat nu vor ajuta o companie să-şi atingă ţinta de cost. Această situaţie ne conduce la cea de-a treia pârghie pe care o poate folosi o companie pentru a-şi realiza marja de profit fără a-şi compromite preţul strategic: modificarea modelului de stabilire a preţului într-un domeniu. Schimbând modelul de calcul al preţului folosit (şi nu nivelul preţului strategic), companiile pot adesea să depăşească această problemă.De exemplu, atunci când casetele video au apărut pe piaţă pentru prima dată, ele au fost cotate la circa 80 USD. Puţini oameni erau dispuşi să plătească atâţia bani, deoarece niciunul nu se aştepta să vizioneze caseta decât de două-trei ori. Preţul strategic al unei casete trebuia stabilit în raport cu frecvenţa vizionării unui film şi nu cu ideea de a poseda o casetă pentru toată viaţa. Deci, la nivelul de 80 USD caseta, cererea nu avea să ia avânt. Pe de altă parte, cum putea să facă bani o companie dacă urma metoda preţului strategic şi vindea o casetă video pentru numai

Figura 6.6 arată cum inovaţia de valoare maximizează de obicei profitul prin folosirea celor trei pârghii prezentate an-

FIGURA 6.6

Modelul profitului pentru strategia oceanului albastru



terior. Aşa cum ilustrează figura, o companie porneşte de la preţul său strategic, din care îşi deduce marja de profit, pentru a ajunge la costul ţintă. Pentru a-şi atinge ţinta de cost care să le susţină profitabilitatea, companiile au două pârghii-cheie: una constă în automatizare şi inovaţie de cost, cealaltă e reprezentată de parteneriat. Când costul ţintă nu poate fi atins în ciuda tuturor eforturilor de a construi un model de afaceri cu costuri scăzute, compania ar trebui să se îndrepte spre cea de-a treia pârghie — inovaţia de preţ —, în scopul de a ajunge la preţul strategic. Desigur, chiar şi atunci când poate fi îndeplinită condiţia de cost ţintă, inovaţia de preţ merită a fi urmărită. Iar atunci când oferta unei companii corespunde pe deplin chestiunii profitului din cadrul modelului de afaceri, compania este pregătită să înainteze spre etapa finală din şirul de criterii impuse de strategia oceanului albastru.

Un model de afaceri elaborat în concordanţă cu secvenţa „utilitate excepţională — preţ strategic — cost ţintă” produce inovaţie de valoare. Spre deosebire de practica inovatorilor convenţionali din tehnologie, inovaţia de valoare se bazează pe colaborarea reciproc avantajoasă (de tip câştig/câştig) dintre cumpărători, companii şi

societate. Anexa C ilustrează maniera în care este jucat pe piaţă un asemenea joc şi prezintă implicaţiile economice şi sociale ale prosperităţii pentru cei care beneficiază de ea.

De la utilitate, preţ şi cost la adoptare

Chiar şi un model de afaceri infailibil poate fi insuficient pentru a garanta succesul comercial al unei idei caracteristice oceanului albastru. Aproape prin definiţie, o idee nouă ameninţă un anumit statu-quo şi, din acest motiv, poate provoca teamă şi opoziţie în rândurile celor trei părţi principale implicate (angajaţii, partenerii de afaceri şi publicul larg). înainte de a adopta o nouă idee şi de a investi în ea, o firmă trebuie să depăşească asemenea temeri, educându-şi frica.

Angajaţii

Incapacitatea de a răspunde adecvat acelor preocupări ale angajaţilor legate de impactul unei noi idei de afaceri asupra propriilor existenţe poate fi costisitoare. De exemplu, atunci când managementul de la Merrill Lynch şi-a făcut cunoscute planurile de a crea un serviciu de brokeraj online, preţul propriilor sale acţiuni a scăzut cu 14% — aşa cum au arătat rapoartele privind rezistenţa şi conflictul lăuntric al extinsei divizii de brokeraj pentru micii investitori.

înainte ca firmele să iasă în public cu o idee nouă, ele ar trebui să facă un efort concertat de a le comunica angajaţilor că sunt conştiente de riscurile legate de implementarea respectivei idei. Companiile ar trebui să colaboreze cu angajaţii lor pentru a găsi modalităţi de dispersare a ameninţărilor, astfel încât fiecare membru din companie să aibă de câştigat, în ciuda schimbărilor apărute în rolurile, responsabilităţile şi recompensele oamenilor. în contrast cu Merrill Lynch, firma Morgan Stanley Dean Witter & Co. şi-a implicat angajaţii într-o discuţie internă desfăşurată în mod deschis, cu privire la strategia companiei de a răspunde provocării internetului. Eforturile firmei Morgan au fost răsplătite cu generozitate. Fiindcă piaţa a simţit că angajaţii au înţeles nevoia de colaborare electronică, acţiunile companiei au crescut cu 13% în momentul în care firma a anunţat, în cele din urmă, pătrunderea pe internet.

Partenerii de afaceri

Un potenţial şi mai dăunător decât insatisfacţia angajaţilor îl are opoziţia partenerilor de afaceri, care se tem că fluxul lor de încasări şi poziţia pe piaţă ar putea fi ameninţate de o nouă idee de afaceri. Aceasta a fost problema cu care s-a confruntat SAP în perioada în care şi-a dezvoltat aplicaţia AcceleratedSAP (ASAP), un sistem de

gestiune a întreprinderii, care putea fi rapid implementat şi, în consecinţă, necesita costuri scăzute. ASAP a adus, pentru prima dată, aplicaţiile computerizate'pentru afaceri la îndemâna firmelor de dimensiuni medii şi mici. Problema

era că dezvoltarea celor mai pragmatice module de gestiune ale ASAP solicita o cooperare activă din partea marilor firme de consultanţă — care beneficiau de venituri substanţiale de pe urma implementării de durată a altor produse SAP. Prin urmare, acestea nu erau neapărat motivate în a găsi cele mai rapide căi de implementare a aplicaţiei software în companii.

SAP a rezolvat dilema discutând deschis acest aspect cu partenerii săi. Directorii săi executivi au convins firmele de consultanţă că aveau şi mai mulţi clienţi de câştigat colaborând. Deşi ASAP avea să reducă timpul de implementare pentru firmele mici şi mijlocii, consultanţii aveau să capete acces la o bază de clienţi noi, lucru care urma să compenseze mai mult decât suficient pierderea anumitor venituri din partea companiilor mari. De asemenea, noul sistem le oferea consultanţilor o cale de a le răspunde vocilor tot mai ridicate ale clienţilor care se plângeau de durata prea mare de implementare a aplicaţiilor software.

Publicul lar

gRezistenţa faţă de o nouă idee de afaceri se poate răspândi şi în rândurile publicului larg, mai ales dacă ideea este foarte nouă şi inovatoare, ameninţând normele sociale şi politice încetăţenite. Efectele pot fi devastatoare. Să ne gândim la Monsanto, care produce hrană modificată genetic. Intenţiile sale au fost puse sub semnul întrebării de către consumatorii europeni, în mare parte din cauza eforturilor făcute de organizaţiile de protejare a mediului, precum Greenpeace, Friends of the Earth şi Soil Association. Atacurile acestor grupări au atins multe coarde sensibile în Europa, care are o tradiţie a preocupărilor în domeniu şi nişte puternice grupuri de presiune în apărarea agriculturii.

Greşeala firmei Monsanto a fost că i-a lăsat pe alţii să preia responsabilitatea dezbaterilor. Compania ar fi trebuit să instruiască atât organizaţiile de mediu, cât şi publicul larg în privinţa beneficiilor hranei modificate genetic, precum şi a potenţialului acesteia de a eradica foametea şi bolile de pe planetă. Când produsele au fost lansate pe piaţă, Monsanto ar fi trebuit să le dea consumatorilor

posibilitatea de a alege între alimentele organice şi cele modificate genetic, menţionând pe etichetă care dintre produse au la bază germeni modificaţi genetic. Dacă Monsanto ar fi luat aceste măsuri, atunci — în loc să fie

denigrată — ar fi putut ajunge un fel de Intel pentru alimentele viitorului (furnizorul unei tehnologii fundamentale).

în iniţiativa de educare a acestor trei categorii implicate (angajaţii, partenerii de afaceri şi publicul larg), provocarea esenţială este să vă angajaţi într-o discuţie deschisă referitoare la motivele pentru care este necesară adoptarea noii idei. Trebuie să-i explicaţi meritele, să instituiţi aşteptări clare în privinţa consecinţelor sale şi să descrieţi în ce fel va reacţiona compania la acestea. Cei implicaţi au nevoie să ştie că vocile lor au fost auzite şi că nu vor exista surprize. Companiile preocupate să poarte asemenea dialoguri cu părţile implicate vor constata că vor fi răsplătite din belşug pentru timpul şi eforturile consumate. (Pentru un comentariu mai detaliat referitor la felul în care firmele îi pot implica pe angajaţi, vezi Capitolul 8.)

Indexul ideii de ocean albastr

uDeşi firmele ar trebui să-şi edifice strategia oceanului albastru în funcţie de secvenţa utilitate, preţ, cost şi adoptare, aceste criterii formează un tot unitar, capabil să asigure succesul comercial. *Indexul ideii de ocean albastru* (IOA) vă pune la dispoziţie un test simplu, dar de impact, al acestei perspective sistemice (vezi figura 6.7).

Aşa cum se arată în figura 6.7, dacă Philips şi Motorola şi-ar fi evaluat ideile prin intermediul indexului IOA, ar fi văzut cât de departe se aflau de descoperirea profitabilă a unui ocean albastru. Cu tot respectul faţă de dispozitivul CD-i de la Philips, acesta nu a creat o utilitate excepţională pentru cumpărător prin oferta sa de funcţii tehnice complexe şi prin interfaţa software limitată. în plus, preţul său a fost poziţionat în afara majorităţii segmentului de cumpărători, iar procesul de producţie a fost dificil şi costisitor. Cu designul său complicat, necesita mai mult de treizeci de minute pentru a fi prezentat şi vândut clienţilor, lucru care nu-i mai stimula pe agenţii de vânzări să distribuie CD-i în supermarketuri. Prin urmare, CD-i a eşuat la toate cele patru criterii din indexul IOA, în ciuda miliardelor care s-au investit în el.

Dacă Philips ar fi evaluat CD-i ca idee de afaceri prin intermediul indexului IOA pe tot parcursul etapelor de dez-

FIGURA 6.7
Indexul ideii de ocean albastru

		Philips CD-i	Motorola Iridium	DoCoMo
Utilitate	Există o utilitate excepțională? Existe motive irezistibile pentru ca oferta dumneavoastră să fie cumpărată?	-	-	+
Preț	Este prețul dumneavoastră accesibil pentru majoritatea cumpărătorilor?	-	-	+
Cost	Se potrivește structura dumneavoastră de cost cu ținto de cost?	-	-	+
Adoptare	Ați căutat să rezolvați în mod direct obiecțiile legate de adoptare?	-	+/-	+

voltare ale produsului, ar fi prevăzut deficienţele inerente ideii şi le-ar fi rezolvat din timp — mai întâi, prin simplificarea produsului şi prin căutarea unor parteneri de afaceri care să-i dezvolte o interfaţă software prietenoasă, apoi prin stabilirea unui preţ strategic accesibil maselor şi, în cele din urmă, prin instituirea unui cost rezultat din operaţiunea preţ minus marjă de profit (în loc să calculeze preţul prin adăugarea profitului la costuri); şi, desigur, ar fi colaborat cu detailiştii, pentru ca aceştia să găsească o cale simplă şi uşoară de a prezenta şi de a vinde produsul în numai câteva minute.

Similar, sistemul Motorola Iridium era indecent de scump, din cauza costurilor de producţie mari. Mai rău, nu oferea o utilitate atractivă pentru masa cumpărătorilor, fiindcă nu putea fi utilizat în interiorul clădirilor sau al maşinilor, ca să nu mai spunem că avea dimensiunile unei cărămizi. Iar atunci când a venit vorba de adoptare, Motorola a trecut peste multe protocoale şi drepturi de transmisie securizată, existente în numeroase ţări. Cu toate acestea, angajaţii, partenerii de afaceri şi societatea erau destul de motivaţi să accepte ideea. Dar compania avea — la nivel global — echipe de vânzări şi canale de distribuţie slabe. Fiindcă Motorola nu a fost în stare să-şi coordoneze eficient forţele de vânzare (care trebuiau să ducă treaba la bun sfârşit), telefonul Iridium a sfârşit prin a fi, uneori, indisponibil atunci când era solicitat. Deci, slăbiciunea la capitolele utilitate, preţ şi cost, la care se adăuga o abilitate de nivel mediu în adoptare, indicau faptul că ideea sistemului Iridium avea să fie un dezastru.

Prin contrast cu aceste eşecuri, să ne gândim la NTT DoCoMo i-mode, lansat în Japonia. în 1999, atunci când cei mai mulţi operatori de telefonie se concentrau asupra cursei tehnologice şi a competiţiei de preţ, în detrimentul telecomunicaţiilor prin unde radio, bazate pe voce, NTT

DoCoMo (cel mai mare operator de telecomunicaţii din Japonia) a lansat produsul i-mode — pentru a oferi internet prin telefonul mobil. Telefonia mobilă obişnuită în Japonia atinsese un nivel înalt de sofisticare, în termeni de

mobilitate, calitate a vocii, uşurinţă în utilizare şi design al aparaturii. Dar oferea puţine servicii legate de bazele de date, de genul: e-mail, acces la informaţii, ştiri şi jocuri, precum şi capacităţi de tranzacţionare (care constituiau aplicaţiile cele mai de succes în lumea inter- netului). Serviciul i-mode a adus laolaltă avantajele-cheie ale acestor două industrii alternative — telefonia mobilă şi industria internetului — şi a creat o utilitate unică şi superioară pentru cumpărător.

în plus, serviciul i-mode oferea această utilitate excepţională în schimbul unui preţ accesibil masei de cumpărători. Taxa lunară de abonament i-mode, taxa de transmisie de voce şi date, plus preţul pachetului iniţial se situau în zona de preţ strategic „nu mai sta pe gânduri", stimulând impulsul de cumpărare şi ajungând la mase cât mai curând posibil. De exemplu, taxa lunară de abonament pentru un pachet era între 100 şi 300 de yeni (adică între 1 şi 3 USD), rezultat al comparării cu preţul revistelor săptămânale pe care cei mai mulţi japonezi le iau cu regularitate din staţiile de tren.

După ce a stabilit un preţ atractiv pentru mase, NTT DoCoMo s-a luptat să obţină capacităţile de care avea nevoie pentru a furniza serviciul în cadrul ţintei de cost, în scopul de a obţine şi profit. Iar pentru a ajunge la acest obiectiv, compania nu şi-a

restricţionat niciodată propriile active şi facilităţi.

Deşi se axa pe rolul său tradiţional ca operator menit să dezvolte şi să menţină o reţea de mare viteză şi de mare capacitate în cadrul proiectului i-mode, a considerat că furnizarea altor elemente-cheie din oferta sa ţinea de asocierea profitabilă cu producători de aparatură telefonică şi furnizori de informaţii online

.Prin crearea unei reţele de parteneriate reciproc avantajoase, compania şi-a îndeplinit scopul de a atinge şi a respecta în timp ţinta de cost rezultată din preţul său strategic. Deşi reţeaua sa de parteneriate implică multe firme şi multe dimensiuni, doar câteva aspecte sunt relevante în cazul de faţă. În primul rând, NTT DoCoMo a împărtăşit cu regularitate şi consecvenţă tehnologie şi know-how cu partenerii săi producători de aparatură telefonică, pentru a-i ajuta să se menţină înaintea concurenţilor lor. în al doilea rând, compania a jucat rolul de poartă de intrare şi ieşire pentru reţeaua *wireless,* extinzând şi actualizând mereu lista site-urilor prezente în

meniul i-mode, în vreme ce atrăgea în această colaborare furnizori dornici să se alăture acestei iniţiative şi crea un ansamblu de informaţii menit să intensifice traficul utilizatorilor. De exemplu, preluând asupra sa facturarea

către utilizatori a folosirii conţinutului altor site-uri din meniu (în schimbul unui mic comision reţinut de la aceştia), compania le facilita furnizorilor de informaţii online majore economii în costuri, în afară de faptul că le dezvolta sistemul de facturare. Şi, în acelaşi timp, DoCoMo dobândea pentru sine un flux de încasări tot mai mari.

Dar şi mai important este faptul că, în loc să folosească pentru crearea site-ului său Wireless Markup Language (WML) — formatul standard pentru aparatura care implementa specificaţiile Wireless Application Protocol (WAP) — , i-mode folosea Compact-HTML (c-HTML). Acesta din urmă era un limbaj existent şi deja utilizat pe scară largă în Japonia. în consecinţă, i-mode a devenit şi mai atractiv pentru furnizorii de servicii online, pentru că, sub c-HTML, inginerii de software nu mai aveau nevoie de cursuri de perfecţionare profesională pentru a învăţa cum sa-şi convertească paginile de internet deja existente (proiectate iniţial pentru lumea virtuală a internetului) în pagini destinate folosirii prin i-mode. Prin urmare, firmele furnizoare nu întâmpinau costuri adiţionale. Şi, în fine, NTT DoCoMo a încheiat colaborări cu parteneri străini cheie, precum Sun Microsystems, Microsoft şi Symbian, pentru a-şi reduce cheltuielile totale de dezvoltare şi a scurta timpul până la o lansare eficientă pe piaţă.

Un alt aspect-cheie al strategiei i-mode a fost modul în care s-a desfăşurat proiectul. O echipă a fost special desemnată pentru acest proiect, dându-i-se un mandat clar şi autonomie. Şeful echipei i-mode i-a ales el însuşi pe cei mai mulţi dintre membri şi i-a implicat într-o discuţie deschisă despre felul în care se putea crea o nouă piaţă a comunicaţiilor mobile, determinându-i să se dedice proiectului. Toate acestea au creat un mediu corporatist favorabil adoptării ideii de i-mode. în plus, atitudinea de tip câştig/câştig a companiei faţă de partenerii săi, precum şi nivelul publicului larg din Japonia (care era pregătit pentru folosirea serviciilor online de baze de date) au contribuit, împreună, la succesul i-mode.

în ceea ce priveşte indexul IOA, serviciul i-mode a trecut de toate cele patru criterii, aşa cum se poate vedea în figura 6.7. într-adevăr, i-mode s-a dovedit a fi un succes exploziv. La şase luni de la lansare, numărul de abonaţi

trecuse de un milion. în doi ani, ajunsese la 21,7 milioane, numai încasările din transmisia de date multiplicându-se de o sută treizeci de ori. Până la sfârşitul lui 2003, numărul abonaţilor ajunsese la 40,1 milioane, iar încasările din

transmisia de date, imagini şi text crescuseră de la 295 milioane de yeni (2,6 milioane USD) la 886,3 miliarde de yeni (8 miliarde USD).

DoCoMo este singura companie care a fost capabilă să scoată bani din internetul accesat prin telefonul mobil. în termeni de capitalizare a pieţei şi de potenţial de creştere profitabilă, DoCoMo îşi depăşeşte acum compania-mamă, NTT.

Deşi i-mode a fost un succes uriaş în Japonia, succesul său în afara graniţelor acestei ţări depinde de răspunsul la întrebarea dacă poate depăşi barierele regionale care ţin de reglementările specifice şi de natura culturală şi emoţională tipică, precum şi de barajele cauzate de dinamica partenerială şi de infrastructura economică.

După ce au trecut şi de indexul ideii de ocean albastru, companiile sunt pregătite să înainteze de la problerna formulării strategiei oceanului albastru către aplicarea sa. Problema care se pune acum este următoarea: cum convingi o organizaţie să pună în aplicare noua strategie, chiar dacă, adesea, aceasta reprezintă

o semnificativă departajare de trecut ? Iar chestiunea

în discuţie ne conduce către cea de-a treia parte a acestei cărţi şi către cel de-al cincilea principiu al strategiei oceanului albastru: depăşirea principalelor obstacole organi- zaţionale, adică subiectul următorului capitol

.IMPLEMENTAREA STRATEGIEI OCEANULUI ALBASTRU

CAPITOLUL 7

DEPĂŞIREA PRINCIPALELOR OBSTACOLE ORGANIZATIONALE

Odată ce o companie şi-a conceput o strategie a oceanului albastru cu un model de afaceri profitabil, e timpul s-o pună în aplicare. Iar aplicarea este o provocare, desigur, pentru orice strategie. Companiile, ca şi indivizii, trec adesea printr-o perioadă grea atunci când e vorba să-şi transpună ideile în acţiune — fie în oceanele roşii, fie în cele albastre. Dar, comparativ cu strategia oceanului roşu, strategia oceanului albastru reprezintă o vizibilă îndepărtare de statu-quo. Această îndepărtare depinde de schimbarea direcţiei curbei valorice de la convergenţă la divergenţă — în condiţiile unor costuri scăzute. De aici rezultă dificultăţile.

Managerii ne-au asigurat că provocarea este extremă. Ei se confruntă cu patru obstacole.

Primul este cognitiv: ghidarea angajaţilor până la perceperea nevoii de schimbare strategică. Un ocean roşu poate să nu fie calea spre o viitoare creştere profitabilă, însă le dă oamenilor o senzaţie de confort şi se prea poate

să-i fi fost util organizaţiei până în prezent, aşa că... de ce să clătinam barca ?!

Cel de-al doilea obstacol e reprezentat de resursele limitate. Se presupune că, cu cât e mai importantă schimbarea în strategie, cu atât sunt mai mari resursele necesare pentru a o implementa. Cu toate acestea, în multe dintre organizaţiile pe care noi le-am studiat, resursele au fost micşorate, nu mărite.

Cel de-al treilea constă în motivaţie. Cum îi motivezi pe jucătorii-cheie să acţioneze rapid şi tenace, pentru a se distanţa de statu-quo? Acest lucru ar necesita ani de zile, iar managerii nu au la dispoziţie atâta timp.

Ultimul obstacol se referă la politică. Aşa cum spunea un manager, „în organizaţia noastră, te doborâm la pământ înainte să te ridici în picioare”.

Deşi toate companiile se confruntă cu aceste piedici într-o măsură mai mică sau mai mare, iar multe se pot lovi numai de anumite aspecte ale celor patru baraje, a şti cum să le depăşeşti reprezintă cheia reducerii riscurilor organizaţionale. Şi asta ne conduce la cel de-al cincilea principiu al strategiei oceanului albastru: depăşirea principalelor obstacole organizaţionale, cu scopul de a transpune în acţiune strategia oceanului albastru.

În orice caz, pentru a reuşi acest lucru în mod eficient, companiile trebuie să abandoneze ceea ce cred ele că reprezintă experienţă în privinţa schimbării eficace. înţelepciunea tradiţională spune că, cu cât e mai mare schimbarea, cu atât mai mari vor fi resursele şi timpul necesar pentru a ajunge la rezultate. E nevoie să daţi la o parte înţelepciunea tradiţională şi să folosiţi ceea ce noi numim *management într-un punct critic*. Această noţiune vă va permite să depăşiţi cele patru piedici rapid şi cu costuri reduse, în vreme ce îi sprijiniţi pe angajaţii care vă stau alături să se distanţeze de statu-quo.

Management în punctul critic

Să luăm cazul Departamentului de Poliţie din New York (NYPD), care, în anii 1990, a pus în practică în sectorul public o strategie a oceanului albastru. Când Bill Bratton a fost numit şeful poliţiei newyorkeze, în februarie 1994, sorţii erau împotriva lui într-un asemenea grad, încât puţini oameni ar fi putut face faţă funcţiei. în anii aceia, oraşul

New York se îndrepta spre anarhie. Criminalitatea se ridicase la cele mai înalte cote din toate timpurile. Furturile, atacurile mafiei, pedepsele ilegale aplicate de autorităţi şi jafurile armate umpleau paginile ziarelor.

Cetăţenii trăiau în stare de asediu. Iar bugetul lui Bratton nu putea fi mărit nicicum. într-adevăr, după trei decenii de creştere a criminalităţii în acest oraş, sociologii ajunseseră la concluzia că metropola era insensibilă faţă de intervenţiile poliţiei. Locuitorii se plângeau în gura mare. Un titlu de pe prima pagină a ziarului *New York Post* vocifera: „Dave, fă ceva!" — o aluzie directă la primarul de atunci, David Dinkins, chemat să înăbuşe rapid criminalitatea.[1] în condiţiile unor salarii de mizerie şi a unei munci periculoase, a turelor lungi şi a nesemnificativelor speranţe de avansare într-un sistem de promovare blocat din cauza ocupării posturilor până la pensionare, moralitatea, printre cei 36 000 de ofiţeri de poliţie, se situa la cel mai scăzut nivel. Asta ca să nu mai vorbim de efectele demoralizante ale suspendării fondurilor, ale echipamentului uzat şi ale corupţiei.

în termeni de afaceri, NYPD era o instituţie fără bani şi cu 36 000 de angajaţi legaţi de statu-quo, nemotivaţi şi prost plătiţi; cu o bază de clienţi nemulţumiţi — locuitorii oraşului; şi cu o performanţă în declin rapid, dacă e s-o măsurăm după creşterea infracţionalităţii, a fricii şi a dezordinii publice. Războaiele vechi dintre bande şi politica puneau capac. Pe scurt, a conduce NYPD spre aplicarea unei cotituri strategice era un coşmar managerial dincolo de imaginaţia celor mai mulţi executivi. Concurenţa (adică infracţionalitatea) era puternică şi înfloritoare.

Şi totuşi, în mai puţin de doi ani, şi fără o creştere a bugetului, Bratton a transformat New York-ul în cea mai sigură metropolă din Statele Unite. A ieşit din apele oceanului roşu printr-o politică a oceanului albastru care a revoluţionat poliţia americană, aşa cum era aceasta cunoscută pe atunci. între 1994 şi 1996, instituţia a ieşit învingătoare, pe măsură ce se arătau şi „profiturile": delictele se împuţinaseră cu 39%, omorurile scăzuseră cu 50%, iar furturile se răriseră cu 35%. Şi clienţii ieşiseră învingători: sondajele Gallup arătau că încrederea publicului în NYPD urcase de la 37% la 73%. în fine, şi angajaţii ieşiseră învingători: cercetările interne dovedeau că satisfacţia la locul de muncă în NYPD se ridicase la un nivel fără precedent. Aşa cum spunea un poliţist de stradă, „am merge până în iad şi înapoi pentru omul ăsta". Dar

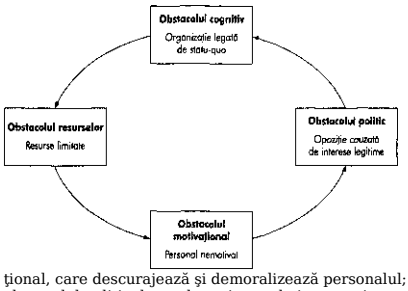
poate cel mai impresionant lucru a fost că schimbările au dăinuit şi în urma liderului care le-a iniţiat, implicând o cotitură fundamentală în cultura şi strategia organizaţională a NYPD. Chiar şi după plecarea lui Bratton, în 1996, rata

criminalităţii a continuat să scadă.

În crearea unei prăpăstii faţă de statu-quo, puţini lideri corporatişti au de înfruntat obstacole organizaţionale la fel de speciale ca acelea de care s-a lovit Bratton. Dar, indiferent de conjunctura organizaţională, chiar şi mai puţini sunt capabili să orchestreze tipul de salt în performanţă pe care l-a realizat Bratton (ca să nu mai vorbim de stringenţa piedicilor pe care le-a întâmpinat el). Până şi Jack Welch a avut nevoie de aproape zece ani şi de zeci de milioane de dolari pentru restructurare şi educare, înainte de a transforma GE într-o instituţie energică şi productivă.

Mai mult decât atât, în ciuda înţelepciunii tradiţionale, Bratton a obţinut aceste rezultate de breşă într-un timp record, cu resurse puţine, în vreme ce se lupta să ridice moralul angajaţilor şi să creeze o situaţie de câştig pentru toţi cei implicaţi. Şi nu era prima răsturnare strategică reuşită de Bratton. Era cea de-a cincea, fiecare fiind realizată în ciuda celor patru obstacole de care managerii se plâng în permanenţă că le limitează abilitatea de a pune în practică strategia oceanului albastru. Adică: obstacolul cognitiv, care îi împiedică pe angajaţi să vadă necesitatea unei schimbări radicale; obstacolul resurselor limitate, care este endemic în cadrul firmelor; obstacolul motiva-

FIGURA 7.1
Cele patru obstacole organizaţionale în aplicarea strategiei



ţional, care descurajează şi demoralizează personalul; şi obstacolul politic, legat de rezistenţele interne şi externe la schimbare (vezi figura 7.1).

Pârghia centrală: factorii de influentă disproporţionaţi

Managementul într-un punct critic îşi are originea în domeniul epidemiologiei şi în teoria punctelor critice.[2] Este legată de ideea că, în orice organizaţie, schimbările fundamentale se pot petrece rapid atunci când convingerile şi energiile unei mase critice de oameni creează o mişcare epidemică în direcţia unei idei. Iar cheia pentru a dezlănţui o mişcare epidemică este concentrarea, nu dispersarea.

Managementul în punctul critic se clădeşte pe realitatea corporatistă rareori exploatată conform căreia, în fiecare organizaţie, există - *oameni, acţiuni* şi *activităţi* care exercită o *influenţă disproporţionată* asupra performanţei. Prin urmare, contrar înţelepciunii tradiţionale, apariţia la

orizont a unei provocări masive nu cere un răspuns la fel de masiv în zona în care se obţin câştigurile datorate performanţei, prin investirea de timp şi resurse pe măsură. Mai degrabă e vorba de conservarea resurselor şi

reducerea timpului. Iar aceste două aspecte se pot realiza prin identificarea şi apoi potenţarea factorilor de influenţă disproporţionată dintr-o organizaţie.

Principalele probleme la care dau răspunsuri liderii în punctul critic sunt următoarele: Ce factori sau acţiuni exercită o influenţă pozitivă disproporţionată pentru a ne departaja de statu-quo ? Pentru a obţine efectul maxim din fiecare categorie de resurse ? Pentru a-i motiva pe jucătorii-cheie să înainteze agresiv spre schimbare ? Şi pentru a înlătura obstacolele politice care adesea ni se aşază în cale, în ciuda celor mai bune strategii? Focalizându-şi atenţia asupra punctelor de influenţă disproporţionată, liderii confruntaţi cu un punct critic pot răsturna cele patru piedici care limitează aplicarea strategiei oceanului albastru. Şi pot face asta rapid şi cu costuri reduse.

Să vedem în ce fel puteţi potenţa factorii de influenţă disproporţionată pentru a răsturna toate cele patru obstacole, trecând de la idee la faptă în implementarea strategiei oceanului albastru.

Depăşirea obstacolului cognitiv

În multe răsturnări de situaţie şi transformări corporatiste, cea mai grea bătălie este, pur şi simplu, aceea de a-i face pe oameni conştienţi de nevoia unei transformări strategice şi de a le obţine acordul privind cauzele acesteia. Cei mai mulţi
CEO vor încerca să-şi construiască raţionamentul în favoarea schimbării pe baza unor simple cifre, insistând asupra faptului că firma şi-a stabilit (şi trebuie să atingă) rezultate mai bune: „Există numai două alternative în privinţa performanţei: să ne atingem ţintele sau să le ratăm.”

Dar, aşa cum ştim cu toţii, cifrele pot fi manipulate. Accentul pus pe extinderea obiectivelor încurajează abuzul în cadrul procesului de stabilire a bugetului. Iar acest abuz duce, în consecinţă, la ostilitate şi suspiciune între diferitele departamente ale organizaţiei. Chiar şi atunci când cifrele nu sunt manipulate, ele pot induce în eroare. De pildă, agenţii de vânzări remuneraţi pe bază de comision sunt rareori sensibili la costurile implicate în vânzările pe care le fac.

Mai mult, oamenii se ataşează arareori de mesajele transmise prin cifre. Argumentaţia pentru schimbare pare

abstractă şi este respinsă în zona managerilor de linie, care sunt exact oamenii de care un CEO are nevoie pentru a reuşi. Aceasta se întâmplă deoarece, pe de o parte, managerii ale căror divizii se descurcă bine vor considera

că nu lor trebuie să li se adreseze criticile — problema este a managementului de vârf; pe de altă parte, managerii acelor divizii care au performanţe slabe simt că e ca şi cum li s-ar da un preaviz — iar oamenii care se tem pentru siguranţa slujbei probabil că vor sonda piaţa locurilor de muncă în loc să încerce să rezolve problemele companiei.

Managementul în punctul critic nu se bazează pe cifre pentru a crea o breşă în obstacolul cognitiv de care se loveşte organizaţia. Pentru a da la o parte rapid barajul cognitiv, liderii aflaţi în punctul critic (precum Bratton) cercetează îndeaproape efectul influenţei disproporţionate. Adică îi determină pe oameni să vadă şi să trăiască nemijlocit realitatea dură. Cercetările făcute în domeniul neuroştiinţei şi al ştiinţelor cognitive arată că oamenii îşi amintesc şi răspund cel mai eficient la ceea ce văd şi experimentează ei înşişi. „Să vezi înseamnă să crezi.” Pe tărâmul experienţei, stimulii pozitivi consolidează comportamentul, în vreme ce stimulii negativi schimbă atitudini şi comportamente. Mai simplu spus, dacă un copil pune degetul pe îngheţată şi o gustă, atunci, cu cât gustul e mai bun, cu atât va fi mai mare şansa ca el s-o guste în mod repetat. Niciun sfat părintesc nu este necesar pentru a încuraja acest comportament. Şi invers, după ce un copil pune degetul pe o sobă încinsă, nu va mai repeta acest gest niciodată. După o experienţă negativă, copilul îşi va schimba comportamentul din proprie iniţiativă. Din nou, nicio cicăleală părintească nu mai e necesară.[3] Pe de altă parte, experienţele care nu implică atingere, vedere sau simţire a rezultatelor concrete (aşa cum sunt cele prezentate printr-o abstractă foaie de hârtie plină cu cifre) sunt lipsite de impact şi uitate cu uşurinţă.[4]

Managementul în punctul critic se edifică pe această perspectivă pentru a inspira o schimbare rapidă în convingeri, care să fie *determinată lăuntric de propriul acord al oamenilor*. în loc să se bazeze pe cifre pentru a dărâma obstacolul cognitiv, astfel de lideri îi fac pe oameni să simtă nevoia de schimbare — iar pentru asta au la dispoziţie două căi.

Trecerea prin „tunelul electric”

Pentru a schimba un anumit statu-quo, angajaţii trebuie să se afle faţă în faţă cu cele mai problematice chestiuni operaţionale. Nu permiteţi ca şefii cei mari, şefii

de nivel mediu sau orice alţi angajaţi să facă presupuneri în legătură cu realitatea. Cifrele sunt discutabile şi seci, dar confruntarea directă cu slaba performanţă este şocantă şi inevitabilă — prin urmare, îndeamnă la acţiune. Această

experienţă directă exercită o influenţă disproporţionată asupra eliminării rapide a obstacolului cognitiv din minţile oamenilor.

Să luăm în considerare următorul exemplu. în anii 1990, sistemul de transport subteran din New York stârnea teamă într-o asemenea măsură, încât fusese supranumit „tunelul electric". încasările scădeau într-un ritm ameţitor, pe.măsură ce locuitorii oraşului boicotau sistemul. Dar membrii poliţiei de tranzit negau situaţia. De ce ? Fiindcă numai 3% dintre crimele majore din oraş se petreceau în metrou. Deci, indiferent cât de tare se plângea populaţia, strigătele ajungeau la nişte urechi surde. Nu exista percepţia nevoii de a regândi strategia poliţiei.

Apoi Bratton a fost numit şef şi, într-o perioadă de numai câteva săptămâni, a orchestrat în convingerile poliţiei municipale o întoarcere la 180° faţă de vechiul statu-quo. Cum ? în niciun caz prin forţă. Şi nici prin contestarea statisticilor. Ci determinându-i pe poliţiştii din vârful şi de la mijlocul ierarhiei (începând cu el însuşi) să circule cu metroul zi şi noapte. Până să apară Bratton, acest lucru nu se mai făcuse.

Deşi statisticile puteau să le spună poliţiştilor că metroul era un mijloc de transport sigur, ceea ce vedeau ei pentru prima dată era ceea ce vedea newyorkezul în fiecare zi: un sistem aflat la limita anarhiei. Bandele de tineri delincvenţi străbăteau vagoanele, oamenii săreau peste bariere fără să plătească, iar călătorii aveau peste tot în faţa ochilor graffiti, cerşetori agresivi şi beţivi lungiţi pe bănci. Poliţia nu mai putea să fugă de oribilul adevăr. Nimeni nu mai putea afirma că strategiile existente ale poliţiei nu necesitau o semnificativă — şi rapidă — îndepărtare de statu-quo.

Arătându-le superiorilor cea mai neagră realitate, şi dumneavoastră le puteţi converti rapid convingerile. O abordare similară funcţionează şi pentru a vă ajuta să-i sensibilizaţi urgent pe superiori în direcţia nevoilor unui lider. Cu toate acestea, puţini lideri pot exploata puterea acestui stringent apel la trezire. Ei fac, mai degrabă, opusul. încearcă să adune susţinători bazându-se pe cifre, cărora le lipseşte caracterul presant şi elanul. Sau încearcă să expună cel mai exemplar raţionament de care este capabilă excelenţa lor operaţională pentru a face fost de

adepţi. Deşi aceste alternative pot funcţiona, niciuna nu conduce la înlăturarea obstacolului cognitiv pe care îl au în faţă superiorii la fel de rapid şi de remarcabil ca dezvelirea celei mai urâte feţe a realităţii.

De exemplu, pe vremea când Bratton conducea departamentul de poliţie al Autorităţii de Transport a Golfului Massachusetts (MBTA), consiliul acesteia a decis să achiziţioneze pentru echipajele de poliţie autovehicule mici, care ar fi fost mai ieftin de cumpărat şi de întreţinut. Dar această iniţiativă contravenea noii strategii pentru poliţie elaborată de Bratton. Aşa că, în loc să conteste decizia sau să-şi dispute un buget mai mare (iniţiativă care ar fi necesitat luni de zile de reevaluare a hotărârii, pentru ca în final să fie, probabil, respinsă), Bratton l-a invitat pe managerul general al MBTA să facă un tur al zonei, pentru a vedea districtul.

Pentru a-l ajuta pe managerul general să vadă oroarea pe care încerca el să o corecteze, Bratton l-a urcat într-o maşină micuţă, exact ca acelea care aveau să fie comandate. A fixat scaunele în faţă, pentru a-l face să simtă cât de mic era spaţiul pentru picioare pe care l-ar fi avut la dispoziţie un poliţist cu înălţimea de circa 1,85 m. Apoi l-a plimbat prin toate hârtoapele pe care le-a putut găsi. În plus, înainte de plecare, l-a rugat să-şi pună centura, cătuşele şi pistolul — ca să vadă cât de mic era spaţiul pentru obiectele necesare muncii unui poliţist. După două ore, managerul general a vrut să coboare. I-a spus lui Bratton că nu înţelegea cum putea acesta să stea un timp îndelungat şi de bună voie într-o maşină atât de înghesuită, fără să mai ia în calcul un infractor pe bancheta din spate. Astfel, Bratton a obţinut maşinile mai mari pe care strategia lui le impunea.

Contactul cu clienţii nemulţumiţi

Pentru a doborî obstacolul cognitiv, nu numai că trebuie să vă scoateţi managerii din birouri pentru a-i duce să vadă ororile operaţionale, dar mai trebuie şi să-i faceţi să-i asculte cu propriile urechi pe cei mai nemulţumiţi clienţi. Nu vă bazaţi pe cercetările de piaţă. în ce măsură observă echipa dumneavoastră de top piaţa — într-o manieră activă şi directă — şi cât de des se întâlneşte cu cei mai contrariaţi cumpărători pentru a le cunoaşte preocupările? V-aţi întrebat vreodată de ce personalul de la vânzări nu împărtăşeşte încrederea dumneavoastră în produsul pe care îl oferiţi ? Mai simplu spus, nu există un substitut pentru întâlnirea şi ascultarea directă a clienţilor nemulţumiţi.

La sfârşitul anilor 1970, Districtul 4 de Poliţie din Boston — în care se găseau Symphony Hali (cu sala sa de concerte socotită printre primele în lume), Christian Science Mother Church şi alte instituţii culturale — trecea

printr-un serios val de criminalitate. Cetăţenii erau din ce în ce mai temători. Rezidenţii îşi vindeau casele şi plecau, împingând prin aceasta comunitatea într-o spirală descendentă. Dar chiar dacă locuitorii părăseau zona în grup, forţele de poliţie de sub conducerea lui Bratton considerau că-şi făceau bine datoria. Indicatorii de performanţă pe care ei obişnuiau să-i ia ca reper în mod tradiţional atunci când se comparau cu alte departamente de poliţie erau la cote înalte: timpul de răspuns la apelurile 911 era scurt, iar numărul celor arestaţi pentru delicte grave era mare. în cele din urmă, pentru a rezolva acest paradox, Bratton a organizat, în primărie, o serie de întâlniri între ofiţerii săi de poliţie şi locuitorii din vecinătate.

N-a durat mult până să se constate existenţa unei prăpăstii între percepţiile celor două părţi. Deşi ofiţerii de poliţie se mândreau cu timpul scurt de răspuns şi cu recordurile în rezolvarea delictelor majore, aceste eforturi treceau neobservate şi neapreciate de cetăţeni, deoarece prea puţini se simţeau ameninţaţi de reţelele de criminalitate. Ceea ce-i făcea să se victimizeze şi îi agresa se reducea la nişte factori de iritare minori (dar constanţi): beţivi, cerşetori, prostituate şi graffiti.

întâlnirile de la primărie au condus la o perspectivă de ansamblu asupra priorităţilor care trebuiau luate în calcul de către poliţie, în scopul concentrării strategiei oceanului albastru asupra aşa-numitelor „ferestre sparte”. După asta, delinc- venţa a scăzut, iar populaţia s-a simţit din nou în siguranţă.

Deci, atunci când doriţi să atrageţi atenţia organizaţiei dumneavoastră asupra nevoii de a face o schimbare strategică şi de a vă îndepărta de statu-quo, vă construiţi demonstraţia cu ajutorul cifrelor? Sau vă puneţi managerii, angajaţii şi superiorii (inclusiv propria persoană) faţă în faţă cu cele mai problematice aspecte operaţionale ? Vă conduceţi managerii spre o întâlnire cu piaţa, pentru a asculta vociferările celor mai nemulţumiţi clienţi ? Sau vă lipsiţi de propria opinie şi expediaţi chestionare de marketing ?

Depăşirea obstacolului resurselor

După ce oamenii dintr-o organizaţie acceptă nevoia de schimbare strategică şi cad de acord (mai mult sau mai puţin) asupra planului de ansamblu al unei noi strategii, cei mai mulţi lideri se confruntă cu realitatea seacă a resurselor limitate. Oare au ei banii necesari pentru a fi cheltuiţi pe schimbările propuse? în acest punct, cei mai mulţi CEO care pledează pentru reformă aleg una din două: ori îşi menajează ambiţiile şi îşi demoralizează forţa de muncă în mod constant, ori se luptă pentru a primi mai multe resurse din partea bancherilor şi a

acţionarilor (un proces care ia timp şi distrage

atenţia de la problemele din substrat). Nu înseamnă că această metodă nu este necesară sau că nu merită a fi încercată, dar acumularea mai multor resurse este, adesea, un proces îndelungat, încărcat de conotaţii politice

.Cum determinaţi o organizaţie să aplice o schimbare strategică având la dispoziţie mai puţine resurse? în loc să se focalizeze asupra obţinerii mai multor resurse, liderii aflaţi în punctul critic se concentrează asupra multiplicării valorii resurselor de care dispun deja. Când vine vorba de resurse insuficiente, apar trei factori de influenţă disproporţionată pe care executivii îi pot potenţa, pentru ca, pe de o parte, să descătuşeze alte resurse gratuite, iar pe de altă parte, sa multiplice valoarea fiecărei resurse obţinute. Aceşti factori sunt: punctele fierbinţi, punctele reci şi tocmeala.

Punctele fierbinţi sunt acele activităţi care solicită resurse mici, dar au un mare potenţial de câştig. Prin contrast, *punctele reci* sunt activităţi mari consumatoare de resurse, dar cu un impact mic asupra performanţei. în orice organizaţie, atât punctele fierbinţi, cât şi cele reci, de obicei abundă. *Tocmeala* se referă la negocierea resurselor pe care organizaţia le are în exces într-un anumit domeniu, în schimbul resurselor în exces de care dispune o altă organizaţie — în scopul de a acoperi deficitul de resurse. învăţând să-şi folosească resursele curente în mod adecvat, companiile pot descoperi adesea că reuşesc să înlăture cu desăvârşire barajul resurselor insuficiente.

Deci, ce acţiuni vă consumă cele mai importante resurse, deşi au un impact restrâns asupra performanţei? Şi invers, care activităţi au cel mai mare impact asupra performanţei, deşi sunt în criză de resurse ? Atunci când

problemele sunt puse în acest fel, organizaţiile îşi fac rapid o idee despre cum să scoată din circuit acele resurse folosite cu eficienţă mică, pentru a le redirecţiona spre zone de mare impact. Astfel, sunt simultan urmărite şi îndeplinite două condiţii: costuri mai mici şi valoare mai mare.

Redistribuirea resurselor câtre punctele fierbinţ

iPredecesorii lui Bratton din cadrul Poliţiei de Tranzit din New York au argumentat că — pentru a securiza incintele metroului — ar fi trebuit să aibă câte o patrulă pentru fiecare tronson şi pentru fiecare intrare şi ieşire. Pentru a reuşi o creştere a profiturilor (adică o scădere a criminalităţii), ar fi însemnat să crească şi costurile (cuantificate în numărul ofiţerilor de poliţie) de atâtea ori, încât nu ar mai fi fost posibilă soluţia — dată fiind condiţia de buget insuficient. Logica din substrat era că o creştere a performanţei putea fi realizată numai cu o creştere proporţională a resurselor — aceeaşi logică inerentă, care ghidează perspectiva celor mai multe companii asupra creşterilor de performanţă.

Oricum, Bratton a obţinut cea mai dramatică scădere a criminalităţii, fricii şi dezordinii de la metrou din toată istoria poliţiei de tranzit. Şi a reuşit acest lucru nu cu poliţişti mai mulţi, ci cu poliţişti postaţi în punctele fierbinţi. Analizele pe care le făcuse scoteau la lumină faptul că, deşi metroul era un labirint de linii, intrări şi ieşiri, imensa majoritate a infracţiunilor se petrecea în numai câteva staţii şi numai pe câteva tronsoane. A descoperit şi că acele puncte fierbinţi aveau mare nevoie de atenţia poliţiei, deoarece exercitau un efect disproporţionat asupra performanţei de ansamblu, în vreme ce liniile şi staţiile care aproape niciodată nu raportau vreo activitate criminală beneficiau de acelaşi număr de poliţişti ca şi celelalte. Soluţia consta într-o completă redirecţionare a poliţiştilor în punctele fierbinţi din subteran, pentru a face faţă elementelor criminale. Iar criminalitatea a început să dea înapoi, în condiţiile în care dimensiunea forţelor de poliţie a rămas constantă.

în mod similar, înainte de sosirea lui Bratton la NYPD, subdepartamentul de narcotice avea program de la 9:00 la 17:00, activitatea se desfăşura numai în zilele lucrătoare şi reprezenta mai puţin de 5% din totalul resurselor umane ale departamentului. Căutând resurse pentru punctele fierbinţi,

într-una dintre întâlnirile iniţiale cu şefii NYPD, adjunctul lui Bratton pe probleme de strategie de combatere a criminalităţii, Jack Maple, a întrebat persoanele prezente la întâlnire care era estimarea lor asupra procentului din

totalul crimelor care putea fi atribuit folosirii drogurilor. Cei mai mulţi au opinat că 50%, alţii *70%*. Cel mai mic procent a fost de 30%. în aceste circumstanţe, a punctat Maple, era greu de crezut că divizia de narcotice, însemnând mai puţin de 5% din forţele NYPD, nu era substanţial subdimensionată. Mai rău, s-a dovedit că ofiţerii patrulau, în mare, de luni până vineri, deşi cele mai multe droguri se vindeau în weekend, perioadă în care se petreceau, cu consecvenţă, şi cele mai multe infracţiuni legate de droguri. De ce ? Pentru că aşa fusese dintotdeauna. Fusese un *modus operandi* indiscutabil.

Când aceste fapte au fost prezentate şi punctele fierbinţi au fost identificate, raţionamentul lui Bratton pentru o realo- care majoră a personalului şi a resurselor în cadrul NYPD a fost rapid acceptat. în concordanţă cu decizia luată în comun, Bratton a redistribuit ofiţerii şi resursele către punctele fierbinţi, iaj criminalitatea a primit o grea lovitură.

Dar de unde a făcut el rost de resurse pentru a-şi atinge obiectivul ? Simultan, a evaluat şi punctele reci ale instituţiei sale.

Redirecfionarea resurselor din punctele reci

Liderii trebuie să disponibilizeze resurse cercetând punctele reci. Revenind la problema metroului, Bratton a descoperit că unul dintre cele mai importante puncte reci era reprezentat de poliţiştii care îi însoţeau pe delincvenţi în instanţă. în medie, unui ofiţer îi trebuiau şaisprezece ore pentru a conduce pe cineva în centrul oraşului, la proces, chiar şi pentru cele mai mărunte infracţiuni. Acesta era un timp în care ofiţerii nu patrulau în metrou şi nu adăugau valoare muncii lor.

Bratton a provocat sistemul. în loc să aducă delincvenţii la tribunal, el a adus instanţele de judecată la aceştia, folosind aşa-numitele „rable" — a recondiţionat autobuzele vechi, transformându-le în staţii de poliţie în miniatură, parcate la suprafaţă, în dreptul staţiilor de metrou. Acum, în loc să târască un suspect de-a lungul şi de-a latul oraşului până la tribunal, ofiţerul de poliţie trebuia să-l escorteze doar până la nivelul străzii, la autobuz.

Această idee a dus la scurtarea timpului de judecată de la şaisprezece ore la numai una, disponibilizând mai

mulţi ofiţeri pentru a patrula în metrou şi a prinde infractorii.

Implicarea într-o tocmeală

în afară de realocarea internă a resurselor pe care o

organizaţie deja le stăpâneşte, liderii aflaţi în punctul critic negociază cu abilitate resurse de care dispun şi de care nu au nevoie, în schimbul celor care le prisosesc altora. Să revedem cazul lui Bratton. Şefii instituţiilor din sectorul public ştiu că dimensiunea bugetelor lor şi numărul oamenilor pe care îi au în subordine sunt adesea obiectul unor dezbateri aprinse, deoarece este de notorietate faptul că resursele sectorului public sunt limitate. Aceasta îi face refractari pe şefii instituţiilor publice la ideea de a-şi face cunoscute resursele excedentare, ca să nu mai vorbim de soluţia de a le da în folosinţă altor departamente ale unor instituţii mai mari. Totul se întâmplă din cauza riscului de pierdere a controlului asupra acestor resurse. Unul din rezultate este acela că, de-a lungul timpului, unele instituţii au ajuns să fie înzestrate cu resurse de care nu au nevoie, chiar şi atunci când le lipsesc alte resurse, de care ar avea nevoie.

în 1990, la preluarea postului de şef al Poliţiei de Tranzit din New York, consilierul general al lui Bratton şi sfătuitorul său pe probleme de politică, Dean Esserman (în prezent, şef al poliţiei din Providence, Rhode Island), a jucat un rol-cheie în ceea ce noi am numit „tocmeală". Esserman a descoperit că divizia de Tranzit, care avea mare nevoie de spaţiu pentru birouri, dispunea de o rezervă de autovehicule neînmatriculate, cu mult peste nevoile sale. Pe de altă parte, divizia de Eliberări Condiţionate din New York avea nevoie de maşini, dar dispunea în exces de spaţiu pentru birouri. Esserman şi Bratton au propus un târg evident, care a fost acceptat cu recunoştinţă de către oficialii acestor divizii. în ceea ce-i privea, ofiţerii diviziei de Tranzit au fost încântaţi să primească primul etaj al unei clădiri de primă mână, situată în centrul oraşului. Această afacere a alimentat credibilitatea de care se bucura Bratton în interiorul organizaţiei, lucru care i-a facilitat ulterior introducerea mai multor schimbări fundamentale. în acelaşi timp, l-a recomandat în faţa şefilor săi politici ca pe un om care rezolvă problemele.

Figura 7.2 ilustrează cât de radical a redirecţionat Bratton resursele departamentale ale Poliţiei de Tranzit, pentru a ieşi din oceanul roşu şi a-şi aplica strategia oceanului albastru. în acest caz, ordonata arată nivelul

corespunzător de alocare a resurselor, în vreme ce abscisa marchează diferitele elemente strategice în care s-au făcut investiţii. Diminuând sau eliminând complet unele caracteristici tradiţionale ale Poliţiei de Tranzit din New

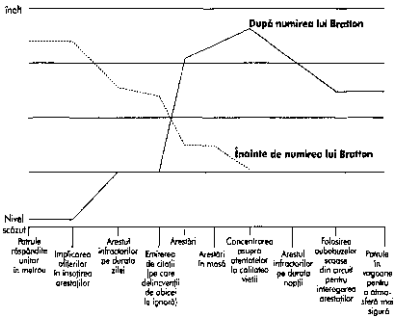
York, în timp ce dezvolta altele sau crea trăsături cu totul noi, Bratton a reuşit o conversie dramatică în alocarea resurselor.

în vreme ce eliminarea şi diminuarea conduceau la scăderea costurilor pentru organizaţie, dezvoltarea anumitor elemente sau crearea unora noi necesitau investiţii suplimentare. Totuşi, aşa cum puteţi vedea pe vela strategică, investiţia de ansamblu a resurselor a rămas mai mult sau mai puţin constantă. în acelaşi timp, valoarea oferită cetăţenilor a urmat o traiectorie ascendentă. Eliminarea practicii de acoperire a întregului sistem de transport subteran şi înlocuirea acesteia cu o strategie ţintită asupra punctelor fierbinţi a făcut ca poliţia de tranzit să fie capabilă să combată criminalitatea mai eficient şi mai profitabil. Reducerea implicării ofiţerilor în procesul de judecată sau în punctele reci, precum şi crearea acelor autobuze cu rol de instanţă au sporit semnificativ valoarea forţelor

FIGURA 7.2

Vela strategica în cazul Politiei de Tranzit -— cum a realocat Bratton resursele

Nivel


înalt
După numirea lui Bratton
Înainte de numirea lui Bratton
Nivel scăzut
Patrule răspândite unitar în metrou
Implicarea ofițerilor în însoțirea arestaților
Arestul infractorilor pe durata zilei
Emiterea de citații pe care delincvenții de obicei le ignorați
Arestări
Arestări în masă
Concentrarea mușcă atenției la calitatea vieții
Arestul infractorilor pe durata nopții
Folosirea autobuzelor scoase din circuit pentru interogarea arestaților
Patrule în vagoane pentru o atmosferă mai sigură

de poliţie, permiţându-le ofiţerilor să-şi aloce timpul şi atenţia în direcţia securizării metroului. Creşterea nivelului investiţiilor în combaterea crimelor care atentau la calitatea vieţii (mai mult decât a marii criminalităţi) a redirecţionat resursele poliţiei spre crimele care prezentau un pericol perpetuu pentru viaţa cotidiană a cetăţenilor. Prin intermediul acestor mişcări, Poliţia de Tranzit din New York a îmbunătăţit semnificativ performanţa ofiţerilor săi, care erau acum eliberaţi de frecuşurile administrative şi primiseră sarcini clare, legate de tipul de delicte pe care ar fi trebuit să se axeze şi de locul în care să le combată.

Deci, dumneavoastră vă alocaţi resursele pe baza unor presupuneri învechite sau faceţi cercetări şi vă concentraţi resursele în punctele fierbinţi ? Unde anume sunt localizate punctele fierbinţi ? Ce activităţi au cel mai

mare impact asupra performanţei, dar sunt lipsite de resurse ? Unde anume se află punctele reci ? Ce activităţi dispun de prea multe resurse, dar au un impact redus asupra performanţei ? Aveţi un negociator — şi pentru ce anume vă puteţi tocmi ?

Depăşirea obstacolului motivaţional

Pentru a ajunge în punctul critic al organizaţiei şi a aplica strategia oceanului albastru, trebuie să atrageţi atenţia angajaţilor asupra nevoii de schimbare strategică şi să identificaţi cum poate fi aceasta realizată în condiţii de resurse limitate. Dar, pentru ca noua strategie să devină o mişcare de masă, oamenii trebuie nu doar să admită nevoia care trebuie satisfăcută, ci şi să acţioneze în direcţia respectivă într-o manieră susţinută şi plină de sens.

Cum puteţi motiva masa de angajaţi, rapid şi cu costuri scăzute ? Când cei mai mulţi lideri de afaceri vor să se departajeze de statu-quo şi să-şi transforme organizaţiile, ei emit viziuni strategice măreţe şi le transformă în masive iniţiative, mobilizatoare de sus în jos. Acţionează pe baza presupunerii conform căreia, pentru a crea reacţii masive, se impun — proporţional — acţiuni masive. Dar acesta este adesea un proces greoi, costisitor şi consumator de timp, având în vedere larga varietate a nevoilor motivaţionale prezente în cele mai multe companii. Iar viziunile strategice de ansamblu inspiră adesea servicii aflate la limita acceptabilului, în locul acţiunii dorite. Ar fi mai uşor să răsuceşti un portavion într-o cadă.

Sau există o altă cale ? în loc să disperseze în toate direcţiile eforturile de schimbare, liderii aflaţi în punctul critic aleg cursul invers şi caută o concentrare masivă. în demersul de motivare a angajaţilor, ei se axează pe trei factori cu influenţă disproporţionată, pe care noi i-am numit astfel: pivoţii, managementul de acvariu şi atomizarea.

Vedere de detaliu asupra pivoţilor

Pentru ca o schimbare strategică să aibă un impact real, angajaţii de la toate nivelurile trebuie să acţioneze ca o masă. Oricum, pentru a declanşa o mişcare epidemică de energie pozitivă, nu ar trebui să împrăştiaţi eforturi diluate. Mai degrabă, ar trebui să vă concentraţi eforturile asupra *pivoţilor,* adică a factorilor-cheie de influenţă dintr-o organizaţie. Aceşti oameni din interior sunt nişte lideri

naturali, sunt respectaţi şi au putere de convingere asupra celorlalţi, ori au abilitatea de a acorda sau de a bloca accesul la resurse. Este la fel ca în cazul pivoţilor de pe pista de bowling — când îi loveşti în mod adecvat, toate

celelalte popice încep să cadă. Această metodă scuteşte organizaţia de a se angrena în discuţii cu fiecare în parte, totuşi fiecare este influenţat şi schimbat. Şi, deoarece în fiecare organizaţie există un număr relativ mic de factori-cheie de influenţă (care tind să împărtăşească probleme şi preocupări comune), este relativ uşor pentru un CEO să-i identifice şi să-i motiveze.

De exemplu, în cadrul NYPD, Bratton şi-a aţintit privirea asupra a şaptezeci şi şase de şefi ai secţiilor de poliţie, socotindu-i pivoţi — deci, factorii săi de influenţă. De ce? Fiindcă fiecare şef de secţie controla în mod direct între două sute şi patru sute de ofiţeri de poliţie. Prin urmare, entuziasmul acestor şaptezeci şi şase de capi ar fi avut efectul unui val, atingând alte 36 000 de

persoane şi motivându-le pentru a adopta noua strategie a poliţiei

.Pivoţi într-un acvariu

La baza motivării pivoţilor într-o manieră susţinută şi logică stă iniţiativa de a le pune în lumină acţiunile într-un mod repetat şi foarte vizibil. La acest lucru ne referim atunci când spunem management de *acvariu.* Într-un asemenea acvariu, acţiunile şi lipsa de acţiune a pivoţilor devin la fel de transparente pentru ceilalţi ca şi în cazul peştilor. Creând pentru pivoţi un mediu similar unui acvariu, sporiţi semnificativ şansele de a observa lipsa de acţiune a cuiva. Cei care rămân în urmă se trezesc puşi în lumină, situaţie în care este orchestrată o evaluare corectă, astfel încât agenţii de schimbare să reacţioneze rapid. Pentru ca managementul de acvariu să funcţioneze, trebuie bazat pe transparenţă, includere şi evaluare corectă a fiecăruia.

La NYPD, acvariul lui Bratton consta în întâlniri bisăptă- mânale, menite să treacă în revistă strategia împotriva criminalităţii (cunoscute şi sub numele de Compstat). Acestea aveau rolul să-i aducă laolaltă pe şefii cei mai importanţă ai oraşului, pentru a fi evaluate performanţele tuturor celor şaptezeci şi şase de şefi de secţii teritoriale, referitor la aplicarea noii strategii. Prezenţa era obligatorie pentru toţi şefii zonali. De asemenea, li se cerea să participe şi generalilor cu trei stele, adjuncţilor din secţii şi directorilor responsabili cu serviciile publice. Bratton însuşi participa ori de câte ori era posibil. În baza noilor directive strategice, fiecare şef districtual era chestionat asupra descreşterii sau creşterii performanţei sale în combaterea infracţionalităţii — şi asta în faţa colegilor şi a superiorilor. Enorme hărţi şi grafice computerizate (afişate pe nişte panouri suspendate) le erau arătate tuturor, ilustrând vizual, în termeni fără echivoc,

performanţa fiecăruia în implementarea noi strategii. Fiecare şef avea responsabilitatea să explice partea sa de hartă, descriind în ce fel au rezolvat problemele ofiţerii săi şi conturând motivele pentru care nivelul performanţei urcase ori coborâse. Aceste şedinţe cu caracter de incluziune au făcut ca, instantaneu, rezultatele şi responsabilităţile fiecăruia să devină clare şi transparente pentru oricine.

în consecinţă, o vie cultură a performanţei a fost creată în numai câteva săptămâni (nu luni şi nu ani!), deoarece niciun pivot nu voia să fie făcut de ruşine în faţa altora; în schimb, toţi voiau să strălucească în faţa egalilor şi a superiorilor, într-un acvariu, şefii teritoriali incompetenţi nu-şi mai puteau ascunde multă vreme eşecurile, dând vina pentru rezultatele din propriul district pe deficienţele din districtele învecinate — fiindcă vecinii lor erau de faţă şi le puteau răspunde, într-adevăr, pe prima pagină a mapei distribuite la fiecare şedinţă era tipărită imaginea unui şef teritorial dând explicaţii în faţa celorlalţi, detaliu care sublinia faptul că şeful era responsabil şi răspunzător de rezultatele arealului în care acţiona.

în aceeaşi conjunctură simbolică, pentru performerii de top, acvariul a reprezentat o oportunitate de a obţine recunoaştere pentru eforturile depuse în zona de care răspundeau şi în ajutorarea altora. De asemenea, întâlnirile le dădeau ocazia liderilor de la centru să compare, pe baza experienţei, explicaţiile date de fiecare. înainte de sosirea lui Bratton, comandanţii de zonă arareori se întâlneau în grup. De-a lungul timpului, acest tip de management — de acvariu — s-a infiltrat în nivelurile inferioare, pe măsură ce şefii de secţie îşi încercau mâna cu propriile versiuni ale întâlnirilor

iniţiate de Bratton. în condiţiile în care performanţele lor în implementarea strategiei erau puse în lumina reflectoarelor, şefii din poliţie erau extrem de motivaţi să-şi ţină toţi ofiţerii sub control, aliniaţi în direcţia noii strategii.

în orice caz, pentru ca aceste idei să funcţioneze, organizaţiile trebuie ca, simultan, să evalueze acest *modus operandi* în cadrul unui proces corect. Prin *proces corect* înţelegem: să fie angajaţi în proces toţi oamenii afectaţi de schimbare, să li se explice fundamentul decizional şi motivele pentru care vor fi promovaţi sau excluşi în viitor şi să se stabilească nişte aşteptări clare referitor la ce înseamnă performanţa fiecăruia. La întâlnirile NYPD în care se trecea în revistă strategia împotriva criminalităţii, nimeni nu putea argumenta că terenul de joc nu era acelaşi pentru toţi. Toţi pivoţii erau introduşi în acvariu. Exista o mare transparenţă în evaluarea performanţelor fiecărui comandant şi a felului în care se legau acestea de avansare ori demitere. În fiecare şedinţă erau stabilite aşteptări clare în privinţa a ceea ce trebuia să se întâmple cu performanţa fiecăruia.

Astfel, procesul corect le indica oamenilor că exista un teren de joc şi că liderii preţuiau valoarea intelectuală şi emoţională a angajaţilor, în ciuda tuturor schimbărilor necesare. Acest lucru tempera cu succes sentimentele de suspiciune şi îndoială — care sunt, aproape inevitabil, prezente în minţile angajaţilor atunci când o companie încearcă să facă o cotitură strategică majoră. Suportul oferit de un proces corect, combinat cu accentul pus de acvariu strict pe performanţă, impulsionează oamenii şi îi sprijină de-a lungul evoluţiei lor, demonstrând respectul intelectual şi emoţional al managerilor

pentru angajaţi. (Pentru o discuţie mai amplă asupra noţiunii de proces corect şi a implicaţiilor sale motivaţionale, vezi Capitolul 8.)

Atomizarea făcută pentru ca organizaţia să se schimbe singură

Ultimul factor de influenţă disproporţionată este *atomizarea.* Aceasta se referă la încadrarea în context a provocării strategice — una dintre cele mai subtile şi mai delicate sarcini ale unui lider aflat într-un punct critic. Dacă oamenii nu cred că provocarea strategică este realizabilă, schimbarea e improbabil să se producă. în raport cu acest adevăr, obiectivul lui Bratton pentru oraşul New York era atât de ambiţios, încât cu greu putea fi considerat realist. Ciñe ar fi crezut în acţiunile pe care un individ le putea întreprinde pentru a transforma un oraş imens din cel mai periculos loc din ţară în cel mai sigur? Şi cine ar fi vrut să-şi investească timpul şi energia pentru a urmări un vis imposibil ?

Pentru a face ca provocarea să fie realizabilă, Bratton şi-a segmentat obiectivul în atomi digerabili, la care ofiţerii de la diferite niveluri se puteau raporta. Aşa cum a spus-o el însuşi, provocarea cu care se confrunta NYPD era aceea de a face străzile din New York sigure „clădire după clădire, cartier după cartier, district după district". Astfel încadrată în context, provocarea era şi atotcuprinzătoare, dar şi posibilă. Pentru ofiţerii de pe străzi, provocarea era aceea de a face din zona sau clădirea supravegheată un loc mai sigur — nimic mai mult. Pentru şefii de secţii, provocarea consta în a-şi securiza arealul de care răspundeau — nimic mai mult. Şefii districtului aveau şi ei un obiectiv concret, pe măsura capacităţilor lor: să facă din districtul lor un loc mai sigur — nimic mai mult.

Nimeni nu putea spune că ceea ce i se ceruse era prea greu. Şi nici nu se mai putea reclama faptul că îndeplinirea sarcinilor era, în mare măsură, în afara propriilor posibilităţi (cu scuza: „Nu depinde de mine!"). în acest fel, responsabilitatea pentru implementarea strategiei oceanului albastru elaborată de Bratton s-a transferat de la el înspre fiecare din cei 36 000 de ofiţeri de poliţie.

Deci, încercaţi să motivaţi masele într-o manieră nedis- criminatorie ? Sau vă concentraţi asupra factorilor-cheie de influenţă (pivoţii dumneavoastră) ? Puneţi sub lumina reflectoarelor pivoţii şi îi introduceţi într-un acvariu, pe baza unui proces corect ? Sau cereţi, pur şi simplu, performanţă înaltă, pentru ca apoi să încrucişaţi braţele, aşteptând cifrele corespunzătoare trimestrului următor? Emiteţi viziuni strategice măreţe ? Sau vă atomizaţi problemele, pentru a le face rezolvabile la fiecare nivel ?

Depăşirea obstacolului politic

Tinereţea şi competenţa vor ieşi mereu învingătoare, în ciuda timpului şi a trădărilor. Adevărat sau fals ? Fals. Până şi cei mai buni şi mai strălucitori dintre noi sunt, de obicei, mâncaţi de vii de politici, intrigi şi comploturi. Politica organizaţională reprezintă o realitate inevitabilă a vieţii publice şi corporatiste. Chiar dacă o instituţie a atins punctul critic în aplicarea strategiei, există în interior puternice interese legitime care se vor opune schimbărilor iminente. (Vezi, de asemenea, discuţia noastră despre obstacolele ridicate în calea adoptării, din Capitolul 6.) Cu cât schimbarea devine mai probabilă, cu atât mai feroce şi mai sonor se vor lupta pentru păstrarea poziţiilor lor aceşti factori de influenţă negativi (atât interni, cât şi externi).

Rezistenţa lor poate deteriora grav (şi poate chiar devia) procesul de aplicare a strategiei.

Pentru a trece de aceste forţe politice, liderii aflaţi într-un punct critic se concentrează asupra a trei factori de influentă disproporţionată: îngerii salvatori, diavolii asupritori şi consilierul echipei manageriale. *Îngerii* sunt cei care au cel mai mult de câştigat din conversia strategică. *Diavolii* sunt aceia care au cel mai mult de pierdut. Iar un *consilier* este un adept politic, extrem de respectat, provenind din interiorul organizaţiei — cineva care poate să vadă din vreme câmpurile minate, şi care uneori te va sprijini, alteori ţi se va împotrivi.

Numirea unui consilier pentru echipa managerială de top

Cei mai mulţi lideri se concentrează asupra construirii unei echipe manageriale de top care să aibă solide abilităţi funcţionale (marketing, activităţi operaţionale, finanţe) — iar acesta este un lucru important. Totuşi, liderii aflaţi într-un punct critic se gândesc şi la un alt rol, pe care puţini executivi îl au în vedere: un consilier. De exemplu, Bratton s-a asigurat că are întotdeauna în echipa sa de top o persoană respectată, un senior provenind din interiorul instituţiei şi care ştie unde sunt terenurile minate pe care le-ar avea de străbătut în implementarea noii strategii a poliţiei. La NYPD, Bratton l-a numit pe John Timoney (în prezent, şef al poliţiei din Miami) ca adjunct al său (numărul doi în poliţia newyorkeză). Timoney era un poliţist în adevăratul sens al cuvântului, respectat şi temut din cauza devotamentului său şi a celor peste şaizeci de ordine şi medalii primite pentru luptele la care participase. Cei douăzeci de ani petrecuţi în ierarhia poliţiei îl învăţaseră nu doar cine erau jucătorii-cheie, ci şi de partea cui îşi jucau aceştia şansele politice. Una

dintre primele sarcini pe care a avut-o Timoney a fost să-i raporteze lui Bratton în privinţa atitudinilor probabile ale personalului din vârful ierarhiei faţă de noua strategie a poliţiei şi să-i identifice pe aceia care s-ar fi împotrivit pe faţă ori ar fi sabotat în tăcere noile directive. Rapoartele lui au condus la o dramatică schimbare a gărzii.

Salvaţi îngerii şi reduceţi la tăcere diavolii

Pentru a dobori bariera politică, ar trebui să vă puneţi două categorii de întrebări:

■ Care sunt diavolii mei ? Cine mi se va împotrivi ? Cine are cel mai mult de pierdut din cauza viitoarei strategii a oceanului albastru ?

■ Care sunt îngerii mei ? Cine se va alia în mod natural cu mine ? Cine are cel mai mult de câştigat datorită conversiei strategice ?

Nu e bine să te lupţi de unul singur. Atrageţi de partea dumneavoastră voci puternice şi cunoscute. Identificaţi-vă detractorii şi susţinătorii (nu vă preocupaţi de cei neutri) şi străduiţi-vă să creaţi o situaţie avantajoasă pentru ambele părţi. Dar mişcaţi-vă rapid. Izolaţi-vă detractorii, construindu-vă cu ajutorul îngerilor o coaliţie mai largă, înainte să înceapă bătălia. în acest fel, veţi descuraja războiul, înainte ca acesta să aibă şansa de a începe sau de a prinde avânt.

Una dintre cele mai serioase ameninţări la adresa noii strategii concepute de Bratton pentru poliţie a venit din partea instanţelor de judecată din New York. Crezând că noua strategie a lui Bratton, concentrată asupra infracţiunilor legate de calitatea vieţii, va copleşi sistemul juridic cu procese mărunte (precum prostituţia şi consumul de alcool în public), instanţele s-au opus acestei transformări strategice. Pentru a le înfrânge opoziţia, Bratton le-a ilustrat cu claritate suporterilor săi (printre care se numărau

primarul, avocaţii districtuali şi directorii de închisori) că sistemul judecătoresc putea face faţă infracţiunilor privind calitatea vieţii şi că, pe termen lung, concentrarea asupra lor putea de fapt să reducă numărul total de procese. Primarul a decis să intervină.

Atunci, coaliţia lui Bratton, condusă de primar, a început ofensiva în presă, având un mesaj clar şi simplu: dacă instanţele nu pun umărul, rata criminalităţii nu va scădea. Folosind biroul de presă al primăriei şi cele mai de succes ziare din oraş, alianţa lui Bratton a izolat cu succes instanţele. Acestora le-a fost greu să se opună public unei iniţiative care nu numai că făcea din New York un loc mai atractiv pentru locuitori, dar mai şi avea să reducă, în cele din urmă, numărul cazurilor de pe masa de lucru a judecătorilor. în condiţiile în care primarul vorbea cu agresivitate în presă despre nevoia de a urmări infracţiunile comise la adresa calităţii vieţii şi în care cele mai apreciate (şi mai progresiste) ziare dădeau crezare noii strategii a poliţiei, costul unei lupte cu Bratton devenise descurajam. Iar Bratton a câştigat bătălia — curţile de judecată au cedat. De asemenea, tot el a câştigat şi războiul — rata criminalităţii într-adevăr a scăzut.Cheia înfrângerii detractorilor (sau a diavolilor) rezidă în a le cunoaşte toate unghiurile de atac şi a edifica nişte contraargumente susţinute de fapte şi motive irefutabile. De exemplu, atunci când şefilor de secţii de poliţie li s-a cerut pentru prima dată să întocmească rapoarte detaliate şi hărţi conţinând informaţii despre infracţiuni, aceştia s-au împotrivit ideii, argumentând că le-ar fi luat prea mult timp. Anticipând această reacţie, Bratton făcuse deja un test al operaţiunii, pentru a vedea

cam cât de mult ar fi durat: nu mai mult de optsprezece minute pe zi, însemnând — după cum le-a spus chiar el poliţiştilor — mai puţin de 1 % din timpul mediu de lucru. înarmat cu date imbatabile, el a fost capabil să înlăture bariera politică şi să câştige bătălia, chiar mai înainte de a începe.

Deci, aveţi în echipa dumneavoastră managerială de top un consilier — o persoană foarte respectată, provenind din interiorul sistemului — sau dispuneţi numai de un şef al finanţelor şi de alţi capi ai departamentelor funcţionale ? Ştiţi cine vi se împotriveşte şi cine vă este aliat în cazul noii strategii ? Aţi construit coaliţii cu aliaţii naturali, pentru a-i încercui pe disidenţi ? A înlăturat consilierul dumneavoastră cele mai importante mine din drum, astfel încât să nu fiţi nevoiţi să-i schimbaţi pe aceia care nu pot şi nu se vor schimba ?

Provocarea înţelepciunii tradiţionale

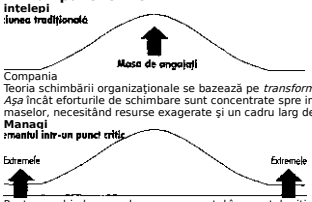
Aşa cum se arată în figura 7.3, teoria tradiţională în privinţa schimbării organizaţionale se bazează pe transformarea maselor. Aşa încât eforturile de

schimbare sunt concentrate înspre impulsionarea maselor, necesitând resurse exagerate şi un cadru larg de timp — două luxuri pe care puţini executivi şi le pot permite. Prin contrast, managementul în punctul critic are o evoluţie inversă. Pentru a schimba masele, acesta se bazează pe transformarea extremelor, adică a acelor oameni, acţiuni

şi activităţi care exercită o influenţă disproporţionată asupra performanţei. Transformând extremele, liderii aflaţi într-un punct critic sunt capabili să schimbe esenţa rapid şi cu costuri reduse, în scopul de a-şi aplica noua strategie

FIGURA 7.3

înţelepciunea tradiţională *versus* managementul într-un punct critic



Compania
Teoria schimbării organizaţionale se bazează pe *transformarea maselor*. Aşa încât eforturile de schimbare sunt concentrate spre impulsionarea maselor, necesitând resurse exagerate şi un cadru larg de timp.

Pentru a schimba masele, managementul în punctul critic se bazează pe *transformarea extremelor* (oameni, acţiuni şi activităţi care exercită o influenţă disproportionată asupra performanţei), în scopul de a obţine conversia strategică rapid şi cu costuri reduse.
Compania

Nu este niciodată uşor să execuţi o cotitură strategică, iar a face asta rapid şi cu resurse limitate este chiar şi mai dificil. Totuşi, din cercetările noastre reiese că aceasta se poate realiza prin intermediul managementului în punctul critic. Adresându-vă în mod conştient piedicilor aşezate în calea implementării strategiei şi profilându-vă pe factorii de influenţă disproporţionată, puteţi doborî acele piedici, pentru a înfăptui o transformare strategică. Nu vă luaţi după înţelepciunea convenţională. Nu fiecare provocare impune o acţiune proporţională. Concentraţi-vă asupra acţiunilor de influenţă disproporţionată. Aceasta este o componentă esenţială a conducerii, atunci când e vorba să punem în practică o strategie a oceanului albastru. Managementul într-un punct critic aliniază acţiunile angajaţilor în direcţia noii strategii.

Următorul capitol pătrunde şi mai în adâncul problemei şi se referă la provocarea de a alinia minţile şi

inimile oamenilor la noua strategie. Această aliniere se realizează prin edificarea unei culturi a încrederii, devotamentului şi cooperării voluntare, precum şi prin susţinerea liderului. Înfruntarea acestei provocări relevă diferenţa dintre executarea forţată şi îndeplinirea voluntară, motivată de liberul-arbitru al oamenilor. CAPITOLUL 8

CORELAREA ELABORĂRI! STRATEGIEI CU IMPLEMENTAREA SA

O companie nu înseamnă doar management de top sau management de nivel ierarhic mediu. O companie înseamnă fiecare persoană angajată acolo, din vârf şi până la temelie. Şi numai când toţi membrii unei organizaţii sunt aliniaţi în jurul unei strategii şi o susţin — la bine şi la rău —, numai atunci se distinge o companie ca fiind un actor important şi consecvent al pieţei. Depăşirea obstacolelor organizaţionale aşezate în calea aplicării strategiei reprezintă un pas important spre destinaţie. înseamnă îndepărtarea acelor bariere care pot fi o opreliţte chiar şi pentru cele mai bune strategii.

Dar, în cele din urmă, o companie are nevoie să invoce baza sa fundamentală de acţiune: atitudinile şi comportamentele oamenilor din cadrul organizaţiei. Trebuie să creaţi o cultură a încrederii şi devotamentului, care să determine oamenii să aplice strategia asupra căreia au căzut de acord — nu în litera, ci în spiritul acesteia. Minţile şi inimile oamenilor trebuie aliniate la noua strategie în aşa fel încât, la nivel individual, aceştia s-o adopte din proprie iniţiativă şi să treacă de bună voie dincolo de executarea obligatorie, la cooperarea voluntară.

în cazul strategiei oceanului albastru, această provocare este sporită. Agitaţia creşte pe măsură ce oamenilor li se cere să iasă din zona lor de confort şi să schimbe felul în care au lucrat în trecut. Prin urmare, ei încep să-şi pună întrebări

.Care sunt motivele reale ale acestei schimbări ? Este onest managementul de top atunci când vorbeşte despre crearea unei creşteri viitoare prin intermediul unei schimbări în cursul strategic al acţiunii ? Sau încearcă să ne facă redundanţi şi să ne scoată din slujbe ?

Cu cât sunt înlăturaţi mai mulţi oameni din vârf şi apoi cu cât sunt mai puţin implicaţi în crearea unei strategii, cu atât mai mari vor fi trepidaţiile. La temelia firmei, adică exact nivelul la care trebuie implementată strategia de dimineaţa şi până seara, oamenii pot fi ofensaţi de faptul că au o strategie care le-a fost impusă cu forţa, cu prea puţină consideraţie pentru ceea ce simt sau gândesc. Şi chiar în momentul în care crezi că ai făcut totul ca la carte, brusc, lucrurile pot s-o ia razna — exact în prima linie.

Această conjunctură ne conduce la cel de-al şaselea principiu al strategiei oceanului albastru: pentru a dezvolta încrederea şi devotamentul oamenilor cât mai profund în cadrul ierarhiei organizaţionale, şi pentru a le inspira cooperarea voluntară, companiile trebuie să coreleze teoria cu practica încă de la început. Acest principiu le permite firmelor să minimizeze riscul managerial cauzat de neîncredere, lipsă de cooperare şi chiar sabotaj. Acest risc managerial este relevant în stadiul implementării strategiei — atât în oceanele roşii, cât şi în cele albastre. Dar este mai mare în cazul strategiei oceanului albastru, deoarece aplicarea acesteia necesită adesea schimbări semnificative. în consecinţă, minimizarea unui asemenea risc este esenţială pentru ca firmele să-şi pună în practică strategiile. Ele trebuie să treacă dincolo de suspecţii obişnuiţi (adică de oferirea de „morcovi" ca recompensă şi administrarea

de „beţe” ca pedeapsă). Şi să ajungă la un proces corect de elaborare şi implementare a strategiei.

Cercetările noastre au arătat că procesul corect este o va- riabilă-cheie, care separă — în acelaşi ocean albastru — mişcările strategice reuşite de cele eşuate. Existenţa sau inexistenţa unui proces corect poate consolida sau dărâma cele mai bune eforturi operaţionale ale unei companii.

Un proces deficitar poate distruge iniţiativa de aplicare a strategiei

Să luăm ca exemplu experienţa unui lider mondial în furnizarea lichidelor de răcire pe bază de apă către industriile de prelucrare a metalului. Vom numi această organizaţie Lubber. Din cauza atât de multor parametri de procesare din domeniul prelucrării metalelor, există câteva sute de tipuri complexe de lichide — dintre care putem alege. Selectarea de către cumpărător a produsului potrivit este un proces delicat, înainte de cumpărare, toate lichidele din oferta firmei Lubber trebuie mai întâi testate pe propria linie de producţie a cumpărătorului. Decizia acestuia se fundamentează adesea pe o logică neclară. Rezultatul este că utilajele cumpărătorului se opresc la un moment dat din producţie, ca să nu mai vorbim de faptul că mostrele oferite gratuit de Lubber reprezintă (şi ele) o cheltuială. Toate acestea sunt costisitoare, atât pentru cumpărători, cât şi pentru Lubber.

Pentru a le oferi clienţilor săi un salt valoric, Lubber a elaborat o strategie care să elimine complexitatea şi costurile fazei de testare. Folosind inteligenţa artificială, firma a dezvoltat un sistem expert, care micşora rata de eşec în alegerea lichidelor de răcire — de la 50% media în domeniu la mai puţin de 10%. Sistemul reducea şi timpul de oprire a liniilor de producţie, facilita gestiunea tipurilor de lichide şi creştea calitatea de ansamblu a componentelor produse. în ceea ce priveşte compania Lubber, procesul de vânzare fusese dramatic simplificat, noul sistem oferindu-le agenţilor de vânzări mai mult timp pentru a încheia noi vânzări şi micşorând costurile înregistrate pentru fiecare vânzare.Şi totuşi, această mişcare strategică inovatoare, care crea o situaţie de tipul câştig/câştig, a fost condamnată încă de la început. Nu că strategia n-ar fi fost bună sau că sistemul expert n-ar fi funcţionat. Funcţiona excepţional de bine. Strategia a fost condamnată deoarece forţele de vânzare s-au împotrivit.

Nefiind implicaţi nici în procesul de elaborare a strategiei şi nefiind nici informaţi în legătură cu motivele acestei schimbări strategice, agenţii de vânzări au văzut sistemul expert într-o lumină pe care nimeni din echipa de proiectare sau din cea managerială nu şi-ar fi imaginat-o vreodată. Pentru cei de la vânzări, era vorba de o ameninţare directă faţă de ceea ce considerau ei a fi cea mai valoroasă contribuţie a lor — încercările empirice, din faza de testare a lichidelor, de identificare a lichidului adecvat din lunga listă de posibile opţiuni. Toate celelalte minunate beneficii pe care le-ar fi avut — evitarea sarcinilor care însemnau frecuşuri administrative, câştigarea unui timp mai mare pentru a face alte vânzări şi câştigarea mai multor clienţi datorită

poziţiei mai bune a firmei pe piaţă — au rămas neapreciate.

în conjunctura în care forţele de vânzare se simţeau ameninţate şi adesea lucrau împotriva sistemului expert, exprimân- du-şi îndoielile în legătură cu eficienţa faţă de clienţi, vânzările nu au luat avânt. După ce şi-a blestemat orgoliul şi a învăţat pe propria piele importanţa analizării în avans a riscului managerial printr-un proces adecvat, managementul firmei a fost obligat să scoată sistemul expert de pe piaţă şi să se implice în reconstruirea încrederii echipei de vânzări.

Puterea unui proces corect

Deci, ce este un proces corect ? Şi cum anume le permite companiilor să-şi transpună teoria în practică? Subiectul corectitudinii în justiţie i-a preocupat pe scriitori şi filozofi de-a lungul timpului. însă originea directă a noţiunii de „pro-

FIGURA 8.1

Cum afectează procesul corect atitudinile şi comportamentul oamenilor de elaborare a strategiei

Angajament Justificare Transparenţa aşteptărilor

încredere şi devotament

„Simt că opiniile mele contează."

Cooperare voluntară

„Trec dincolo de simplo datorie.

Depăşirea aşteptărilor

iniţiată de la sine

Implementare a strategiei

ces corect" este legată de numele a doi sociologi: John W. Thibaut şi Laurens Walker. La mijlocul anilor 1970, ei au combinat interesul pentru psihologia justiţiei cu

studiul proceselor, creând în cele din urmă expresia *justiţie procedurală)* Concentrându-şi atenţia asupra aspectelor legale, ei au căutat să înţeleagă ce anume îi determină pe oameni să aibă încredere într-un sistem juridic, suficient de mult încât să accepte de bună voie legile impuse de acesta. Cercetările lor au dat la iveală faptul că pe oameni îi interesează procesul juridic prin care este produs un anumit rezultat la fel de mult cât îi interesează rezultatul în sine. Satisfacţia oamenilor în privinţa rezultatului şi angajamentul lor faţă de acesta apar atunci când justiţia procedurală este exercitată.[2]

Procesul corect este expresia managerială pe care am dat-o noi teoriei care defineşte justiţia procedurală. Ca şi în cazul sentinţelor judecătoreşti, procesul corect corelează elaborarea strategiei cu implementarea acesteia — prin implicarea oamenilor în proces încă de la început. Când se practică procesul corect în cadrul procesului mai amplu de elaborare a strategiei, oamenii capătă încrederea că există acelaşi teren de joc pentru toţi. Iar această încredere îi inspiră să coopereze voluntar la aplicarea deciziilor strategice rezultate.

Cooperarea voluntară înseamnă mai mult decât o executare mecanică a unor sarcini, adică o situaţie în care oamenii fac numai atât cât este necesar. Cooperarea trece dincolo de sarcinile de serviciu, implicând energie şi iniţiativă din partea indivizilor, care merg până la a da tot ce au mai bun — chiar subordonând acestui scop propriile interese — pentru a implementa strategiile rezultate.[3] Figura 8.1 prezintă legătura cauzală pe care noi am observat-o între proces corect, atitudini şi comportament.

Cele trei principii ale unui proces corect

Există trei elemente care se consolidează reciproc şi care definesc un proces corect: angajamentul, justificarea şi transparenţa aşteptărilor. Fie că sunt seniori cu funcţii executive, fie că sunt simpli lucrători, oamenii caută aceste elemente. Noi le-am numit *cele trei principii ale unui proces corect*

.*Angajamentul* înseamnă implicarea indivizilor în deciziile strategice care îi afectează, adică o situaţie în care li se cere contribuţia şi li se permite să combată meritele ideilor şi presupunerilor altcuiva. Angajamentul transmite respectul managementului pentru indivizi şi ideile lor. încurajarea discuţiilor de combatere a ideilor ascute gândirea tuturor şi construieşte înţelepciunea colectivă. Angajamentul are

ca rezultat decizii strategice mai bune luate de management şi un mai mare devotament din partea tuturor celor implicaţi în aplicarea acelor decizii.

Justificarea înseamnă că fiecare dintre cei implicaţi şi afectaţi ar trebui să înţeleagă de ce deciziile strategice finale sunt aşa cum sunt. O lămurire a modului de gândire care a stat la baza deciziilor respective le dă oamenilor încrederea că managerii au luat în considerare opiniile lor şi au hotărât imparţial, gândindu-se la interesul general al companiei. O asemenea motivaţie le permite angajaţilor să dea crezare intenţiilor managementului, chiar dacă propriile lor idei au fost respinse. De asemenea, are rolul unei solide bucle de feedback, ce intensifică procesul de învăţare.

Transparenţa aşteptărilor cere ca, după ce o strategie a fost stabilită, managerii să instituie cu claritate noile reguli ale jocului. Deşi aşteptările pot fi solicitante, angajaţii ar trebui să ştie dinainte prin ce standarde vor fi evaluaţi şi care sunt penalizările pentru eşec. Care sunt obiectivele noii strategii ? Care sunt noile ţinte şi repere ? Cine este responsabil şi pentru ce ? Pentru a beneficia de un proces corect, contează mai puţin care sunt noile obiective, aşteptări şi responsabilităţi şi mai mult dacă acestea au fost clar înţelese. Atunci când oamenii înţeleg bine ce anume se aşteaptă de la ei, trucurile politice şi favoritismele sunt reduse la minimum, iar oamenii se pot concentra asupra aplicării rapide a strategiei.

Luate împreună, aceste trei criterii conduc în

mod *colectiv* la desfăşurarea unui proces corect. Iar acest lucru este important, fiindcă niciun alt principiu derivat din cele trei anterior prezentate nu mai creează premisele pentru judecarea unui proces corect

.Povestea celor doua fabrici

Cum funcţionează cele trei principii ale procesului corect atunci când afectează implementarea strategiei până la nivelurile profunde ale organizaţiei ? Să luăm ca exemplu experienţa prin care a trecut un producător de ascensoare — pe care îl vom numi Elco. La sfârşitul anilor 1980, vânzările în industria de ascensoare au scăzut. Excesul de spaţii pentru birouri a lăsat câteva mari oraşe americane cu rate de neocupare de până la 20%.

În condiţiile scăderii concomitente a cererii domestice, Elco şi-a propus să ofere clienţilor un salt valoric, micşorân- du-şi costurile pentru a stimula o nouă cerere şi pentru a se departaja de concurenţă. în încercarea de a elabora şi implementa o strategie a oceanului albastru, compania a înţeles că era necesar să-şi înlocuiască sistemul discontinuu de producţie cu o tehnologie integrată care să permită unor echipe autonome să atingă un nivel superior de performanţă. Managementul căzuse de acord şi era pregătit să încerce. Pentru a concretiza acest element-cheie al strategiei sale, echipa de manageri a adoptat ceea ce părea a fi cea mai rapidă şi mai inteligentă cale de a înainta cu proiectul.Mai întâi, avea să instaleze noul sistem de producţie la uzina Elco din Chester, apoi la cea de-a doua uzină a sa, din High Park. Logica era simplă. Uzina din Chester avea nişte relaţii exemplare cu angajaţii, iar muncitorii îşi desfiinţaseră propriul sindicat. Managementul era sigur că putea conta pe cooperarea personalului pentru a realiza conversia strategică în procesul de producţie. După cum se exprimau chiar reprezentanţii firmei, oamenii de acolo „reprezentau forţa de muncă ideală”. în etapa

următoare, Elco avea să desfăşoare acelaşi proces de modernizare şi în High Park, uzină în care era de aşteptat ca puternicul sindicat să opună rezistenţă la această schimbare (ca şi la oricare alta). Până atunci, însă, managementul se baza pe obţinerea la Chester a unui anumit avânt în producţie, care să-şi răspândească efectele pozitive până în HighPark.

Teoria era bună. Cu toate acestea, în realitate, lucrurile au luat o turnură neaşteptată. Introducerea unui nou sistem de producţie la Chester a condus rapid la dezordine şi împotrivire. în decurs de câteva luni, costurile urcaseră la ceruri, iar calitatea era în cădere liberă. Angajaţii plănuiau să refacă sindicatul. Pierzând controlul şi ajungând la disperare, managerul uzinei din Chester l-a chemat în ajutor pe psihologul de la Elco, specializat în conflicte de muncă.

Prin contrast, în ciuda reputaţiei sale de opozant, uzina din High Park acceptase conversia strategică a procesului de producţie. în fiecare zi, managerul din High Park aştepta colapsul previzionat.

Dar acesta n-a mai venit niciodată. Chiar dacă oamenilor nu le plăceau deciziile luate, simţeau că fuseseră trataţi corect, aşa că s-au oferit de bună voie să participe la introducerea rapidă a noului proces de producţie, în calitate de componentă vitală a noii strategii

.O privire mai atentă asupra manierei în care se făcuse conversia strategică în cele două uzine relevă motivele din spatele acestei aparente anomalii. La Chester, managerii Elco încălcaseră toate cele trei principii fundamentale ale unui proces corect. în primul rând, eşuaseră în a-i angaja pe muncitori în luarea deciziilor strategice care îi afectau în mod direct. Neavând experienţă în producţia integrată, Elco apelase la o firmă de

consultanţă industrială pentru a proiecta un plan general de conversie. Consultanţii au primit indicaţia sumară de a lucra iute şi cu o minimă perturbare a angajaţilor, astfel încât să fie realizată o implementare rapidă şi ne- dureroasă. Aşa că au urmat instrucţiunile. Iar când angajaţii au ajuns la serviciu, au descoperit în uzină nişte străini care nu numai că erau îmbrăcaţi diferit faţă de ei (purtau costume negre, cămăşi albe şi cravate), dar mai şi vorbeau între ei pe un ton scăzut. Pentru a minimiza perturbările, aceştia nici măcar nu au interacţionat. cu angajaţii. În schimb, se strecurau tăcuţi pe la spatele oamenilor, luând notiţe şi desenând diagrame. Circula zvonul că, după ce muncitorii plecau seara acasă, aceiaşi oameni mişunau peste tot, vârându-şi nasul în staţiile de lucru ale muncitorilor şi discutând aprins.

între timp, managerul uzinei devenise din ce în ce mai absent. Petrecea tot mai mult timp la sediul central al firmei, în întâlniri cu consultanţii — şedinţe de lucru programate în mod deliberat departe de uzină, ca să nu-i distragă pe angajaţi. Dar absenţa managerului a produs efectul contrar. Pe măsură ce oamenii deveneau mai neliniştiţi, întrebându-se de ce căpitanul vasului părea să-i fi părăsit, zvonurile se transformau în proteste vehemente. Fiecare începea să capete convingerea că uzina avea să fie redusă ca dimensiuni de către consultanţi. Erau siguri că urmau să-şi piardă slujbele. Faptul că managerul uzinei era întotdeauna plecat fără a oferi vreo explicaţie (evident, îi evita!) putea să însemne, credeau ei, doar că managementul „încerca să-i inducă în eroare". încrederea şi devotamentul se deteriorau rapid la uzina din Chester.

Curând, oamenii au început să urmărească în ziare titlurile referitoare la alte uzine din ţară, care

fuseseră închise cu ajutorul consultanţilor. Angajaţii s-au văzut victimele iminente ale intenţiilor ascunse ale managementului de a face o restructurare şi de a-i scoate pe oameni din posturile lor. De fapt, managerii Elco nu aveau intenţia să închidă uzina. Dar voiau să stopeze risipa, oferindu-le oamenilor posibilitatea de a produce ascensoare de calitate superioară, mai rapid şi cu costuri mai mici, pentru a reuşi să surclaseze concurenţa. însă angajaţii nu aveau de unde să ştie asta.

Mai mult, managerii de la Chester nu au explicat nici de ce fuseseră luate deciziile strategice în acest fel ori ce anume însemnau acele decizii în raport cu carierele angajaţilor şi cu metodele de lucru. în fine, managementul a făcut public planul general de schimbare într-o şedinţă de treizeci de minute cu angajaţii, în care audienţa a aflat că modul tradiţional de lucru avea să fie desfiinţat şi înlocuit cu ceva care se chema „producţie integrată". Nimeni nu a explicat de ce era necesară conversia strategică, cum de avea nevoie compania să se distingă de competitori pentru a stimula o nouă cerere şi de ce transformarea procesului de producţie constituia un ele- ment-cheie al strategiei. Angajaţii au rămas într-o tăcere împietrită, fără să înţeleagă raţionamentul din spatele schimbării. Iar managerii au interpretat greşit atitudinea lor drept acceptare, uitând cât de greu le fusese lor în ultimele luni, până să se acomodeze cu ideea de a trece la producţie integrată, pentru a-şi aplica noua strategie.

Cu planul general în mână, managerii au început rapid să reorganizeze uzina. Când angajaţii au întrebat care era scopul urmărit prin noua dispunere a liniei de producţie, răspunsul a fost: „O eficienţă sporită." Managerii nu aveau timp să explice de ce eficienţa trebuia îmbunătăţită şi nici nu voiau să îi îngrijoreze pe angajaţi. Dar, în lipsa unei

înţelegeri raţionale a ceea ce li se întâmpla, unii angajaţi au început să se sature să mai vină la serviciu.

În plus, managerii au neglijat clarificarea rezultatelor pe care le aşteptau de la muncitori, în urma instalării noului sistem de producţie. În schimb, i-au informat pe lucrători că nu vor mai fi evaluaţi în funcţie de performanţele individuale, ci de cele ale celulei din care urmau să facă parte. Le-au spus că angajaţii mai rapizi ori mai experimentaţi trebuiau să-i ia pe lângă ei pe acei colegi care se mişcau mai încet sau nu aveau experienţă. Dar nu au dezvoltat ideea. Nu au arătat cu claritate cum anume se presupunea că va funcţiona noul sistem integrat.

Încălcarea principiilor unui proces corect au subminat încrederea angajaţilor în conversia strategică şi în echipa managerială. De fapt, noua celulă din care trebuia să facă parte fiecare le oferea tuturor beneficii imense — de exemplu, programarea mai facilă a concediilor, oportunitatea de a-şi lărgi sfera de abilităţi şi implicarea într-o mai mare varietate de sarcini. Cu toâte acestea, oamenii au putut vedea numai partea negativă a schimbării. Au început să-şi vorbească unii altora despre temerile şi supărările pe care le aveau. Conflictul a izbucnit în mod deschis atunci când angajaţii au refuzat să îi ajute pe cei pe care îi numeau „leneşi care nu pot să-şi termine singuri treaba". Şi mai apoi, când au interpretat oferta de ajutor venită din partea consultanţilor drept un amestec în propriile responsabilităţi, răspunzând cu: „Asta e treaba mea. Tu vezi-ţi de treaba ta."

Forţa de muncă model de la uzina Chester începea să se dezintegreze. Pentru prima dată în cariera managerului uzinei, angajaţii refuzau să facă ce li se cerea, trântind replici de genul: „ ...chiar

dacă mă concediezi." Ei simţeau că nu mai puteau avea încredere în cândva popularul manager, aşa că au început să-l ocolească şi să se ducă cu plângerile direct la şeful acestuia, la sediul central. în absenţa unui proces corect, angajaţii uzinei Chester au respins transformarea şi au refuzat să-şi îndeplinească rolul în implementarea noii strategii.

Prin contrast, managementul de la High Park a rămas fidel tuturor celor trei principii ale unui proces corect atunci când a introdus conversia strategică. Când consultanţii au venit la uzină, managerul i-a prezentat tuturor angajaţilor. Apoi, echipa managerială i-a angajat pe lucrători în proces, prin intermediul unei serii de întâlniri la care a participat toată uzina şi în care executivii din corporaţie au discutat deschis mediul de afaceri în declin. De asemenea, au expus şi nevoia companiei de a schimba cursul strategic, pentru a se detaşa de concurenţă şi, simultan, pentru a obţine o valoare mai mare cu un cost mai mic. Au explicat că vizitaseră fabricile altor firme şi văzuseră îmbunătăţirile în productivitate pe care le putea aduce producţia integrată. Au arătat în ce fel ar fi reprezentat acest sistem un factor determinant în capacitatea companiei de a-şi aplica noua strategie. Iar pentru a calma temerile justificate faţă de şomaj ale angajaţilor, au anunţat că, prin politica adoptată de firmă, urma o perioadă a iniţiativelor personale. Şi, deoarece vechile standarde de măsurare a performanţei fuseseră abandonate, managerii au colaborat cu angajaţii pentru a dezvolta unele noi şi a stabili responsabilităţile pe care le avea echipa fiecărei celule. în fine, obiectivele şi aşteptările le-au fost explicate clar angajaţilor.

Punând în practică — împreună — cele trei principii ale unui proces corect, managementul a dobândit înţelegerea şi sprijinul angajaţilor de la

High Park. Aceştia i-au vorbit managerului de uzină cu admiraţie şi au manifestat empatie faţă de dificultăţile pe care le întâmpinau şefii companiei în aplicarea noii strategii şi în trecerea radicală la producţia integrată, în final, au concluzionat că era vorba de o experienţă necesară, valoroasă şi pozitivă.

Managerii de la Elco încă mai consideră această experienţă ca fiind cea mai dureroasă din întreaga lor carieră. Au învăţat că oamenilor din prima linie le pasă de un proces adecvat la fel de mult cât le pasă şi celor de la vârf. Prin ignorarea regulilor unui proces corect în conceperea şi concretizarea strategiei, managerii au reuşit să-i întoarcă împotriva lor exact pe cei mai buni angajaţi, determinând astfel neîncredere şi opoziţie tocmai faţă de strategia pentru a cărei implementare depindeau de angajaţi. Dar s-a dovedit că, dacă managerii aplică un proces corect, atunci cei mai nesupuşi angajaţi se transformă în cei mai buni şi — prin încrederea şi devotamentul lor voluntar — pot introduce chiar şi conversii strategice dificile.

De ce contează un proces corect?

De ce este un proces corect important în conturarea atitudinilor şi a comportamentului oamenilor ? Mai concret, de ce respectarea sau încălcarea unui proces corect în etapa de elaborare a strategiei are puterea de a face să reuşească sau să eşueze implementarea acesteia ? Totul se reduce la recunoaşterea intelectuală şi emoţională.

Din punct de vedere emoţional, o persoană caută recunoaşterea propriei valori nu în calitate de „forţă de muncă", „personal" sau „resursă umană", ci ca fiinţă umană care este tratată cu deplin respect şi demnitate şi care este apreciată pentru valoarea sa individuală, indiferent de nivelul ierarhic pe care

se situează. Din punct de vedere intelectual, o persoană caută recunoaşterea faptului că ideile sale sunt luate în considerare şi că li se acordă o atenţie profundă, dar şi că celorlalţi le pasă destul de inteligenţa sa, încât să-şi explice modul de gândire. Expresii frecvent citate în interviurile pe care le-am luat noi — de genul: „Asta merge pentru toţi cei pe care-i cunosc" sau „Fiecare vrea să simtă...", precum şi referiri constante la „oameni" şi Ia „fiinţe umane" — accentuează ideea că este necesar ca managerii să vadă valoarea aproape universală a recunoaşterii intelectuale şi emoţionale pe care o transmite un proces corect.

Teoria recunoaşterii intelectuale şi emoţionale

Folosirea unui proces corect în stadiul de elaborare a strategiei este strâns legată atât de recunoaşterea intelectuală, cât şi de cea emoţională. Dovedeşte prin fapte concrete că există o puternică dorinţă de a avea încredere şi de a preţui individul, dar şi că există o încredere adânc înrădăcinată în cunoştinţele, talentele şi experienţa acestuia.

Când oamenii simt că le este recunoscută valoarea intelectuală, sunt dispuşi să-şi împărtăşească cunoştinţele. De fapt, se simt inspiraţi sa impresioneze şi să confirme aşteptările celorlalţi în privinţa valorii lor intelectuale, aşa că vin cu idei pline de viaţă şi îşi transmit cunoştinţele. La fel, când oamenii sunt trataţi cu recunoaştere emoţională, se simt legaţi emoţional de strategie şi inspiraţi să dea tot ce au mai bun. într-adevăr, în clasicul studiu făcut de Frederick Herzberg asupra motivaţiei, se constatase că recunoaşterea inspiră o puternică motivaţie intrinsecă, determinându-i pe oameni să treacă dincolo de simpla executare a sarcinilor de serviciu şi să se angajeze într-o

cooperare voluntară.[4] în consecinţă, în măsura în care evaluările făcute printr-un proces corect denotă recunoaştere intelectuală şi emoţională, oamenii îşi vor folosi mai bine cunoştinţele şi experienţa; în plus, vor face eforturi voluntare pentru a participa la succesul organizaţiei în aplicarea strategiei.

Oricum, există şi un revers al medaliei (care merită o atenţie cel puţin la fel de mare): încălcarea unui proces corect implică în mod logic nerecunoaşterea valorii intelectuale şi emoţionale a indivizilor. Tiparul cunoscut de gândire şi comportament în acest caz poate fi rezumat după cum urmează: dacă indivizii nu sunt trataţi ca şi cum cunoştinţele lor ar conta, ei vor simţi indignare intelectuală şi nu îşi vor împărtăşi ideile şi experienţa; mai degrabă, vor păstra pentru ei cele mai logice raţionamente şi cele mai creative idei, nelăsând să iasă la lumină noile perspective. Mai mult, vor nega şi ei valoarea intelectuală a altora. Este ca şi cum ar spune: „Nu apreciezi ideile mele. Aşa că nici eu nu le apreciez pe ale tale. Nici nu am încredere şi nici nu îmi pasă de deciziile strategice pe care le-ai luat.”

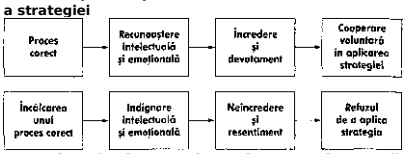
Aproape acelaşi lucru se întâmplă în măsura în care valoarea emoţională a oamenilor nu este recunoscută: aceştia se vor simţi

supăraţi şi nu-şi vor investi energia în acţiunile pe care le întreprind; mai degrabă, vor acţiona cu lentoare şi vor face contraeforturi (inclusiv sabotaje, ca în cazul uzinei din Chester a firmei Elco). Aceasta îi determină adesea pe angajaţi să facă presiuni pentru înlăturarea strategiilor care le-au fost impuse în mod incorect, chiar şi atunci când strategiile sunt

realmente bune (sau
vitale pentru succesul
companiei or

iFIGURA 8.2 _____ • \ . . ■ ■ _____ ■

Consecinţele legate de implementare ale prezenţei sau absenţei unui proces corect în faza de elaborare a strategiei



pentru beneficiul angajaţilor şi al managerilor). Dacă oamenilor le lipseşte încrederea în procesul de concepere a strategiei, atunci nu vor avea încredere nici în strategiile rezultate din respectivul proces. La fel stau lucrurile şi cu puterea emoţională pe care o poate provoca un proces corect. Figura 8.2 ilustrează tiparul cauzal constatat de noi.

Procesul corect şi strategia oceanului albastru

Devotamentul, încrederea şi cooperarea voluntară nu sunt simple atitudini sau comportamente. Ele reprezintă un capital nepalpabil. Când oamenii sunt încrezători, se măreşte gradul de încredere în intenţiile şi acţiunile celorlalţi. Când manifestă devotament, sunt dispuşi chiar şi să-şi ignore propriile interese atunci când e vorba de interesele companiei.

Dacă analizezi o companie care a creat şi implementat cu succes o strategie a oceanului albastru, managerii se vor grăbi să-ţi spună cât de important a fost acest capital nepalpabil pentru succesul lor. în mod similar, managerii din companiile care au dat greş în aplicarea strategiilor oceanului albastru vor accentua faptul că lipsa acestui capital a contribuit la eşecul lor. Firmele pe

care ei le reprezentau nu au fost capabile să orchestreze conversia strategică din cauză că oamenilor le-a lipsit încrederea şi devotamentul. Laolaltă, devotamentul, încrederea şi cooperarea voluntară le permit companiilor să se remarce în privinţa vitezei, a calităţii şi a logicii în executarea sarcinilor şi în implementarea transformărilor strategice rapid şi cu costuri reduse.

întrebarea pentru care se luptă companiile să găsească un răspuns este: cum să creeze încredere, devotament şi cooperare voluntară până la cele mai profunde niveluri ale organizaţiei ? Aceste lucruri nu se pot dobândi prin separarea fazei de concepţie de faza de aplicare. Deşi această separaţie poate caracteriza practicile existente în majoritatea companiilor, este şi o caracteristică a implementărilor lente şi îndoielnice şi a copierii mecanice (în cel mai bun caz). Desigur, stimulentele tradiţionale — funcţii şi bani (adică „morcovii") — ajută şi ele. Dar acestea nu reuşesc să inspire comportamentul uman, care transcende interesul personal mânat de câştig material. Acolo unde comportamentul nu poate fi monitorizat cu rigurozitate, există încă foarte mult spaţiu pentru încetiniri şi sabotaje.Exerciţiul pe care îl face un proces corect rezolvă această dilemă. Prin structurarea procesului de formulare a strategiei în jurul principiilor unui proces corect, puteţi transforma teoria în practică încă de la început. în condiţiile unui proces corect, oamenii tind să se dedice susţinerii strategiei rezultate, chiar dacă nu o consideră foarte favorabilă pentru ei sau chiar dacă aceasta nu se împacă cu percepţia lor despre ce anume este oportun din punct de vedere strategic pentru departamentul sau compania în care lucrează. Oamenii realizează că sacrificiile şi

compromisurile sunt necesare, în efortul de a edifica o companie puternică. Aşa că acceptă nevoia de sacrificii personale pe termen scurt pentru a înainta spre îndeplinirea intereselor pe termen lung ale corporaţiei. Această acceptare este, totuşi, condiţionată de existenţa unui proces corect. Iar noi am observat că, în practică, fenomenul apare cu persistenţă, indiferent de contextul în care este aplicată o strategie a oceanului albastru — fie că e vorba de o asociere cu un partener pentru a subcontracta producţia de componente, ori de reorientarea profesională a forţelor de vânzare, de modernizarea procesului de producţie sau de mutarea centrului de informaţii prin telefon al companiei din Statele Unite în India.

CAPITOLUL 9

CONCLUZIE: MENŢINEREA SI REGENERAREA STRAtEGIEI OCEANULUI ALBASTRU

Crearea oceanelor albastre nu reprezintă o realizare statică, ci un proces dinamic. Odată ce o companie a creat un ocean albastru, iar consecinţele sale redutabile asupra performanţei au devenit cunoscute, mai devreme sau mai târziu, apar la orizont imitatorii. întrebarea care se pune este: cât de devreme sau de târziu vor apărea ? Altfel spus, cât de uşor sau de dificil de imitat este strategia oceanului albastru ?

Pe măsură ce compania care a introdus inovaţia şi imitatorii săi reuşesc pe piaţă şi extind oceanul albastru, într-un final, tot mai multe companii se vor avânta în aceleaşi ape. Această situaţie ridică o întrebare legată de prima: când anume ar trebui ca o companie să ia în calcul ideea creării altui ocean albastru ?

în acest capitol final, analizăm chestiunea menţinerii şi regenerării strategiei oceanului albastru.

Bariere în calea imitatorilo

rO strategie a oceanului albastru aduce cu sine bariere considerabile în calea imitatorilor. Unele dintre acestea sunt operaţionale, altele sunt cognitive. Adesea, o asemenea strategie va funcţiona fără a înfrunta provocări semnificative vreme de zece-cincisprezece ani, aşa cum s-a întâmplat cu Circul Soarelui, Southwest Airlines, Federal Express, The Home Depot, Bloomberg şi CNN — în calitate de iniţiatori ai unor oceane albastre. Poziţia pe piaţă poate fi protejată de imitatori prin câteva bariere care îşi au originea în strategia oceanului albastru:

- Evoluţia unei inovaţii de valoare nu are sens dacă e judecată pe baza logicii strategice convenţionale. De exemplu, când CNN a fost lansat pe piaţă, NBC, CBS şi ABC au ridiculizat ideea de a prezenta ştiri în timp real — douăzeci şi patru de ore din douăzeci şi patru, şapte zile pe săptămână — fără a avea prezentatori cu statut de vedetă. în lumea mass-media, CNN era supranumit Chicken Noodle News (Ştiri Improvizate pentru Tonţi). Iar ridicolul nu inspiră o imitare rapidă.
- Contradicţia cu imaginea de marcă opreşte companiile să imite o strategie a oceanului albastru. De exemplu, strategia oceanului albastru creată de The Body Shop (care evita modelele frumoase, promisiunile de frumuseţe şi tinereţe eternă, precum şi ambalajele scumpe) a pus marile case de cosmetice din lume în imposibilitatea de a acţiona ani de zile, din cauză că imitarea ar fi semnalizat invalidarea propriului lor model de afaceri.
- Monopolul natural blochează imitaţia atunci când dimensiunea pieţei nu poate susţine existenţa unui alt jucător. De exemplu, compania belgiană de

cinema Kinepolis a creat primul cinematograf megaplex din Europa (la Bruxelles) şi nu a fost imitată de nimeni timp de peste cincisprezece ani, în ciuda enormului său succes. Motivul a fost că dimensiunile oraşului Bruxelles nu puteau asimila încă un megaplex, astfel încât şi Kinepolis, dar şi eventualul său imitator ar fi avut de suferit.

■ Patentele şi autorizaţiile legale împiedică imitaţia.

Volumul ridicat de vânzări generat de o inovaţie de valoare conduce la rapide avantaje de cost, expediind potenţialii imitatori într-o zonă de continue dezavantaje financiare. De exemplu, uriaşele reduceri de volum faţ

ăde preţul standard de achiziţie de care s-a bucurat Wal-Mart au descurajat în mod serios alte companii, oprindu-le să imite strategia adoptată de această firmă.

■ Reţeaua externă blochează, de asemenea, imitaţia credibilă şi fără probleme a unei asemenea strategii — aşa cum s-a întâmplat cu eBay pe piaţa licitaţiilor online. Pe scurt, cu cât eBay are mai mulţi clienţi online, cu atât mai atractiv devine site-ul său de licitaţii (atât pentru vânzătorii, cât şi pentru cumpărătorii de mărfuri), conjunctura aceasta oferindu-le participanţilor la tranzacţii prea puţine avantaje de a se alătura unui potenţial imitator.

■ Deoarece imitaţia le impune adesea companiilor să facă schimbări substanţiale în practicile lor curente de afaceri, politica organizaţională intervine de multe ori în asemenea cazuri, cauzând întârzieri de ani de zile în angajarea unei firme pe drumul imitării unei strategii a oceanului albastru. De exemplu, atunci când Southwest Airlines a creat un serviciu care oferea viteza unei aeronave la costul şi cu flexibilitatea unui autovehicul, imitarea acestei strategii ar fi însemnat revizuiri majore în activitatea competitorilor — retrasarea rutelor, reinstruirea personalului, înlocuirea activităţilor de marketing şi a preţurilor, ca să nu mai vorbim de modificarea culturii organizaţionale (adică nişte schimbări substanţiale, pe care prea puţine politici organizaţionale le-ar putea susţine într-o perioadă scurtă de timp).

■ Atunci când o companie oferă un salt valoric, ea câştigă rapid un renume de marcă şi un segment de piaţă loial. Până şi bugetul de publicitate impresionant al unui imitator agresiv rareori are forţa de a sustrage renumele câştigat de un inovator

de valoare. De exemplu, Microsoft a încercat ani de zile să disloce din piaţă inovaţia de valoare adusă de firma Intuit, prin aplicaţia sa software destinată finanţelor personale, Quicken. De peste zece ani, în ciuda tuturor eforturilor şi a investiţiilor făcute, Microsoft nu a reuşit ce şi-a propus.

Figura 9.1 vă furnizează o imagine de ansamblu a barierelor aflate în calea imitaţiei. Aşa cum se poate constata din figură, barierele sunt înalte. Acesta este motivul pentru care rareori se întâmplă să fim martorii unei imitări rapide a strategiei oceanului albastru. în plus, o asemenea strategie reprezintă o abordare sistemică, ce impune nu doar realizarea adecvată a fiecărui element strategic, ci şi alinierea tuturor acestora într-un sistem integrat, pentru ca, în final, să rezulte inovaţia de valoare. A copia un asemenea sistem nu e un lucru uşor.

FIGURA 9.1

Barierele aflate în calea imitării strategiei oceanului albastru

- Logica tradiţională a unei companii neagă sensul inovaţiei de valoare.
- Imaginea de marcă a altor companii intră în contradicţie cu strategia oceanului albastru.
- Monopolul natural pe o piaţă împiedică asimilarea unui al doilea jucător.
- Patentele şi autorizaţiile legale blochează imitaţia.
- Volumul ridicat de vânzări aduce rapide avantaje de cost, demobilizând urmăritorii.
- Reţelele externe descurajează imitaţia.
- Imitaţia impune schimbări politice, operaţionale şi culturale substanţiale.
- Renumele de marcă şi fluxul de clienţi loiali rămân de partea inovaţiei de valoare.

Când este, din nou, timpul pentru o inovaţie de valoareîn cele din urmă, aproape fiecare strategie a oceanului albastru va fi, într-un fel sau altul, imitată. Pe măsură ce imitatorii încearcă să acapareze o parte din oceanul dumneavoastră albastru, în general, încercaţi să

lansaţi contraofensive, pentru a vă apăra segmentul de clienţi cu greu câştigat. Adesea, însă, imitatorii persistă. Obsedaţi de ideea de a vă agăţa de cota dumneavoastră de piaţă, puteţi cădea în capcana concurenţi- ală, intrând în cursă cu scopul de a-i învinge pe noii competitori. în timp, se poate întâmpla ca, în centrul preocupărilor şi activităţilor dumneavoastră strategice, să pătrundă concurenţii (şi nu clienţii). Dacă rămâneţi pe acest curs, forma fundamentală a curbei valorice care vă este proprie va începe să conveargă cu cele ale competitorilor.

Pentru a evita capcana concurenţială, este necesar să vă monitorizaţi curbele valorice pe vela strategică. Această monitorizare vă semnalează când anume e timpul să creaţi o nouă inovaţie de valoare şi când nu. Vă alertează asupra momentului în care este indicat să căutaţi un alt ocean albastru, în cazul în care curba valorică ce vă caracterizează începe să semene cu cele concurente.

De asemenea, vă opreşte să urmăriţi un alt ocean atunci când există încă un important flux de profit ce poate fi atras prin oferta dumneavoastră curentă. Dacă curba valorică a companiei dovedeşte încă focalizare, diferenţiere şi un slogan convingător, ar trebui să rezistaţi tentaţiei de a inova din nou, concentrându-vă asupra lungimii, lărgimii şi adâncimii fluxului financiar. Puteţi face acest lucru prin îmbunătăţiri operaţionale şi prin extindere geografică, ambele fiind menite să contribuie la maximizarea economiilor de volum şi a gradului de acoperire a pieţei. Ar trebui să navigaţi cât mai departe în largul oceanului albastru, pentru a deveni o ţintă mobilă, a vă distanţa de primii imitatori şi a le descuraja iniţiativele. Obiectivul este acela de a

domina oceanul albastru în detrimentul imitatorilor un timp cât mai îndelungat.

Pe măsură ce se intensifică rivalitatea, iar oferta totală depăşeşte cererea totală, se reia competiţia sângeroasă, oceanul transformându-se într-unui roşu. De vreme ce curbele valorice competitoare se apropie de a dumneavoastră, ar trebui să începeţi explorările pentru o altă inovaţie de valoare, pentru a scoate la iveală un alt ocean albastru. în consecinţă, prin trasarea curbei valorice pe vela strategică şi prin reconstruirea periodică a planurilor de distanţare de competitori, veţi putea observa grafic gradul de copiere (convergenţa curbelor), precum şi măsura în care oceanul dumneavoastră albastru se transformă într-unui roşu.

The Body Shop, de exemplu, a dominat oceanul albastru pe care îl crease de peste un deceniu. Totuşi, astăzi, compania se află în mijlocul unui sângeros ocean roşu, având o performanţă descendentă. Nu a încercat să găsească o altă inovaţie de valoare atunci când curbele valorice concurente s-au apropiat de a sa. La fel stau lucrurile şi cu marca [yellow tail], care acum înoată în apele albastre cristaline ale unei noi zone de piaţă. A făcut în aşa fel ca toată concurenţa sa să devină irelevantă şi, ca rezultat, beneficiază de o creştere masivă şi profitabilă. Dar testul creşterii profitabile pe termen lung la care va fi supusă firma Casella Wines va consta în abilitatea sa de a repeta inovaţia de valoare atunci când imitatorii o vor concura agresiv şi credibil prin curbele lor valorice convergente.

Cel de-al şaselea principiu al strategiei oceanului albastru prezentat în această carte ar trebui să servească drept indicator fundamental pentru orice companie care se gândeşte la strategia sa de viitor, în cazul în care aspiră să fie lider în această tot mai aglomerată lume a afacerilor. Nu vrem să sugerăm că firmele ar trebui să se oprească, brusc, din cursa concurenţială sau că, deodată, competiţia va înceta de la sine. Dimpotrivă, concurenţa va fi din ce în ce mai prezentă şi va rămâne un factor critic al realităţii pieţei. Ceea ce vrem să spunem este că, pentru a atinge înalta performanţă pe această piaţă suprasaturată, companiile ar trebui să treacă dincolo de simpla bătălie pe o bucată de piaţă, pentru a ajunge la oceanele albastre.

în fine, datorită faptului că oceanele albastre şi cele roşii coexistă dintotdeauna, realitatea concretă impune ca firmele să reuşească în ambele tipuri de oceane şi să stăpânească stra-

tegii corespunzătoare pentru fiecare. Dar fiindcă firmele ştiu deja cum să concureze în oceanele roşii, ceea ce au ele nevoie să înveţe este cum să-şi transforme concurenţii în ceva irele- vant. Această carte îşi doreşte să ajute la echilibrarea dispro- porţiilor, astfel încât elaborarea şi implementarea strategiei oceanului

albastru să poată deveni un proces la fel de sistematic şi de realizabil ca şi competiţia în oceanele roşii ale zonelor de piaţă cunoscute

ANEXA A

O SCHEMĂ A TIPARULUI TRADITIONAL AL CREĂRII OCEANULUI ALBASTRU

Cu riscul simplificării exagerate, vă prezentăm în cele ce urmează o imagine de ansamblu asupra evoluţiei a trei dintre industriile tipic americane — automobilele, computerele şi cinematografia. Am făcut acest lucru din perspectiva ofertelor de produse şi servicii relevante, care au deschis noi zone de piaţă şi au generat o cerere nouă şi semnificativă. Această trecere în revistă nu intenţionează nici să acopere tot domeniul şi nici să epuizeze tot subiectul. Scopul ei se limitează la identificarea elementelor strategice comune ofertelor-cheie caracteristice oceanului albastru. Am ales trei sectoare de activitate din Statele Unite, fiindcă acestea au reprezentat cea mai vastă şi mai

puţin reglementată piaţă, pe toată durata efectuării studiului nostru.

Deşi această retrospectivă constituie doar o schiţă a tiparului istoric înregistrat în procesul de creare a oceanului albastru, totuşi, am remarcat câteva caracteristici comune tuturor celor trei industrii reprezentative:

■ Nu există un domeniu cu evoluţie în permanenţă excelentă. Atractivitatea unui anumit domeniu a crescut şi a scăzut succesiv, de-a lungul perioadei noastre de studiu.

■ Nu există companii în permanenţă excelente. Companiile, ca şi industriile, sunt când în ascensiune, când în declin, de-a lungul timpului. Aceste două prime concluzii reieşite din cercetările noastre confirmă şi întăresc ideea (care a mai fost postulată) conform căreia nu există companii şi industrii perpetuu excelente.

■ Un factor determinant, care decide dacă un sector de activitate sau o companie se înscrie pe o traiectorie ascendentă, de creştere masivă şi profitabilă, este acea mutare strategică de creare a unui ocean albastru. Oceanul nou descoperit este un catalizator-cheie în instaurarea unei industrii într-o poziţie solidă şi de perspectivă. Acelaşi factor este vital în determinarea atât a creşterii profitabile a unei companii, cât şi a căderii acesteia atunci când o altă firmă preia conducerea şi descoperă un nou ocean albastru.

■ Oceanele albastre au fost create atât de organizaţii bine instalate pe piaţă, cât şi de nou-veniţi, acest fapt contrazicând ipoteza că — atunci când e vorba de crearea unei noi zone de piaţă — firmele nou înfiinţate ar avea un avantaj natural în

faţa companiilor împământenite. Mai mult, oceanele albastre create de firme mai vechi se dezvoltă, de obicei, în cadrul afacerii de bază. De fapt, cele mai multe oceane albastre au apărut din interiorul oceanelor roşii, nu din afară. Problema canibalizării sau a distrugerii creative, observată la companiile bine înfipte în piaţă *s-a* dovedit a fi exagerată.[1] Oceanele albastre au condus la o creştere profitabilă pentru fiecare companie care le-a lansat, fie nouvenită, fie stabil poziţionată.

■ Crearea oceanelor albastre nu se referă la inovaţia tehnologică în sine. în unele cazuri, a fost implicată şi o tehnologie de vârf, dar, în general, aceasta nu a fost o trăsătura definitorie a oceanelor albastre. Acest lucru este adevărat chiar şi atunci când domeniul în cauză este unul intens tehnologizat — ca în cazul computerelor. Mai degrabă, trăsătura definitorie cheie a oceanelor albastre a fost inovaţia de valoare legată de ceea ce preţuiesc cumpărătorii.

■ Crearea oceanelor albastre a făcut mai mult decât să contribuie la o creştere solidă şi profitabilă. Aceasta mişcare strategică a exercitat un puternic efect pozitiv în demersul de construire a unei durabile imagini de marcă în minţile cumpărătorilor.

Să revenim acum la cele trei industrii reprezentative, pentru a lăsa istoria să vorbească de la sine. începem cu industria auto, o variantă de transport esenţială în lumea dezvoltată.

Industria de automobile

Industria auto americană datează din 1893, când fraţii Duryea au lansat primul automobil cu un cilindru din Statele Unite. La vremea aceea, calul şi trăsurica reprezentau mijlocul de transport primordial. Curând după acest debut, în toată ţara au apărut sute de asemenea producători, care con-

struiau automobile personalizate la comanda cumpărătorului.

Vehiculele auto erau, la vremea respectivă, o noutate opulentă. A existat chiar şi un model dotat pe bancheta din spate cu ondulator de păr electric, pentru cei care doreau să se dichisească pe drum. Dar funcţionarea maşinilor era incertă, deşi costau mult — în jur de 1 500 USD —, adică de două ori cât venitul mediu anual al unei familii. Şi erau extrem de nepopulare. Activiştii antiautovehicule smulgeau pavajele, înconjurau maşinile parcate cu sârmă ghimpată şi organizau boicoturi la adresa oamenilor de afaceri şi a politicienilor care şofau. Revolta publică faţă de automobile era atât de amplă, încât până şi viitorul preşedinte Woodrow Wilson a intrat în joc, spunând: „Nimic nu a răspândit sentimentul socialist mai eficient ca automobilul... o imagine a aroganţei celor bogaţi.”[2] Iar publicaţia *Literary Digest* prevedea: „Cotidiana « trăsură fără cai » este în prezent un lux rezervat bogaţilor. Şi, cu toate că preţul său va scădea probabil în viitor, cu siguranţă că nu va deveni niciodată la fel de accesibilă ca bicicleta.”[3]

Pe scurt, domeniul era îngust şi neatractiv. Şi totuşi, Henry Ford nu l-a privit niciodată în acest fel.

Modelul T

În 1908, în timp ce toţi cei cinci sute de producători de automobile ai Americii construiau vehicule personalizate, Henry Ford a lansat Modelul T. El însuşi l-a descris ca fiind o maşină „pentru cei mulţi, construită din cele mai bune materiale”. Deşi se livra într-o singură culoare (neagră) şi avea un set standard de dotări, Modelul T era de încredere, durabil şi uşor de reparat. Şi era evaluat la un

asemenea preţ, încât majoritatea americanilor îşi puteau permite unul. în 1908, primul exemplar din Modelul T costa 850 USD, adică jumătate din preţul automobilelor existente. în 1909, preţul scăzuse la 609 USD, iar până în 1924 ajunsese la 290 USD.[4] Prin comparaţie, preţul unei trăsuri cu cai (cea mai apropiată alternativă pentru maşină, la acea vreme) era în jur de 400 USD. Un pliant promoţional editat în 1909 proclama: „Ford trece pe lângă dumneavoastră — calitatea cea mai apreciată, la preţul cel mai convenabil."

Succesul lui Ford se baza pe un model de afaceri profitabil. Păstrând o înaltă standardizare, oferind opţiuni limitate şi fabricând piese de schimb, Ford a putut utiliza o linie de asamblare revoluţionară, care i-a înlocuit pe meşterii talentaţi cu muncitori necalificaţi — care făceau o singură operaţiune (dar o făceau mai rapid şi mai eficient). Timpul de fabricaţie a fost scurtat de la douăzeci şi unu la patru zile şi numărul orelor de muncă s-a redus cu 60%.[5] în consecinţă, având costuri mai mici, Ford a fost capabil să stabilească un preţ accesibil maselor.

Vânzările Modelului T au explodat. Cota de piaţă deţinută de Ford a crescut brusc, de la 9% în 1908 la 61% în 1921. Până în 1923, în majoritatea gospodăriilor americane exista un automobil.[6] Modelul T a făcut să erupă industria de automobile, creând un imens ocean albastru. Atât de mare a fost oceanul pe care l-a creat Ford, încât Modelul T a înlocuit trăsura cu cai — până atunci, principalul mijloc de transport din Statele Unite.

General Motors

Până în 1924, maşina devenise o posesiune familială esenţială. Averea unei gospodării americane de condiţie medie crescuse. în acel an, General Motors (GM) a lansat o linie de automobile care avea să creeze un nou ocean albastru în cadrul pieţei auto. Spre deosebire de strategia Ford, bazată pe un singur model, funcţional şi într-o singură culoare, GM a introdus „o maşină pentru orice ţel şi orice portofel", adoptând o strategie ticluită de preşedintele companiei, Alfred Sloan. Scopul era acela de a atinge latura emoţională a clasei de mijloc americane, denumită de Sloan piaţa *mass-class* („clasa de masă").[7]

în vreme ce Ford rămăsese la conceptul funcţionalei „trăsuri fără cai", GM a făcut ca maşina să fie considerată amuzantă, captivantă, confortabilă şi modernă. Uzinele GM livrau pe bandă rulantă o largă varietate de modele, în culori şi stiluri noi, modernizate în fiecare an. Conceptul de „maşina anului" a creat o nouă cerere, pe măsură ce cumpărătorii începeau să fie dispuşi să plătească pentru modă şi confort. Deoarece maşinile erau schimbate mai des, s-a format şi piaţa maşinilor la mâna a doua.

Cererea pentru maşinile încărcate de modernitate şi emoţie fabricate de GM a luat avânt. Din 1926 până în 1950, numărul total de maşini vândute în Statele Unite a crescut de la două la şapte milioane pe an. Pe ansamblu, GM şi-a ridicat cota de piaţă de la 20% la 50%, în timp ce Ford a coborât de la 50% la 20%.[8]

însă nici creşterea rapidă a pieţei auto americane, dezlănţuită de acest nou ocean albastru, nu a putut dura la nesfârşit. Luând-o pe urmele

răsunătorului succes înregistrat de GM, Ford şi Chrysler s-au aruncat în apele oceanului albastru creat de GM. „Cei Trei" urmăreau acum o strategie comună — aceea de a lansa noi modele auto în fiecare an şi de a face apel la latura emoţională a utilizatorilor, fabricând o gamă largă de stiluri, în scopul de a răspunde astfel diferitelor nevoi şi stiluri de viaţă. Încet-încet, între ei a început o competiţie sângeroasă, pe măsură ce îşi copiau şi suprapuneau strategiile, împreună, toate cele trei firme acaparaseră peste 90% din piaţa auto americană.[9] Se instaura o perioadă de stagnare, în care se complăcea toată lumea.

Micile şi economicele maşini japoneze

în orice caz, industria auto nu s-a oprit în loc. în anii 1970, japonezii au creat un nou ocean albastru, înfruntându-i pe producătorii americani cu maşinile lor mici şi eficiente. în loc să urmeze logica implicită a industriei — „cu cât mai mare, cu atât mai bine" — şi să se axeze pe accesorii luxoase, japonezii au schimbat logica tradiţională, urmărind să producă maşini de o calitate apropiată de perfecţiune, cu dimensiuni mici, având noi dotări funcţionale şi fiind extrem de eficiente în ceea ce priveşte consumul.

în anii 1970, în timpul crizei petrolului, utilizatorii americani s-au îngrămădit înspre economicele şi robustele maşini japoneze fabricate de Honda, Toyota şi Nissan (numit, pe atunci, Datsun). Aproape peste noapte, în minţile cumpărătorilor, japonezii au devenit nişte eroi. Automobilele lor compacte, cu un consum mic, creaseră un nou ocean albastru de oportunităti. Si, din nou, cererea a crescut.

în condiţiile în care „Cei Trei" erau preocupaţi de standarde şi de ridicarea la nivelul celuilalt, niciunul nu a avut iniţiativa de a produce o maşină funcţională, compactă şi economică, chiar dacă toţi văzuseră potenţialul de piaţă pentru asemenea vehicule. Prin urmare, în loc să creeze un nou ocean albastru, „Cei Trei" s-au trezit împinşi într-o nouă cursă cu jaloane, numai că de această dată cu japonezii. Aşa că au început să investească masiv în producţia de automobile mai mici şi mai eficiente.

în orice caz, „Cei Trei" încă mai suferă de pe urma loviturii primite în vânzări. Pierderile lor, cumulate, se ridicau în 1980 la suma de patru miliarde USD.[10] Chrysler, cel mai mic dintre „cei trei fraţi", a încasat cea mai grea lovitură şi a scăpat de faliment pe muchie de cuţit — graţie intervenţiei guvernamentale. Producătorii japonezi de maşini au fost atât de eficienţi în crearea şi acapararea acestui ocean albastru, încât producătorii americani încă nu au găsit o cale de revenire la nivelul anterior. Competitivitatea şi viabilitatea lor pe termen lung a fost serios pusă la îndoială de experţi în domeniu din toată lumea.

Dubita iui Chrysler

Facem un salt în timp — înainte. în 1984. Hărţuit şi aflat pe marginea falimentului, Chrysler a lansat pe piaţă ceea ce astăzi cunoaştem sub denumirea de „minivan", creând astfel un nou ocean albastru în industria auto. Minivanul a rupt graniţele dintre automobil şi camion, creând un tip de vehicul în întregime nou. Mai mic decât camionul tradiţional, dar totuşi mai spaţios decât varianta *station wagon,* minivanul a fost exact ceea ce îi trebuia unei familii pentru a-şi transporta toţi

membrii, plus bicicletele, câinii şi alte obiecte de călătorie. Şi era mai uşor de condus decât un camion sau o dubă.

Construit pe şasiul automobilului model K, minivanul se conducea ca o maşină, dar oferea mai mult spaţiu în interior, încăpând totuşi în garajul unei gospodării obişnuite. Trebuie spus că firma Chrysler nu a fost prima care a lucrat la acest concept. Atât Ford, cât şi GM avuseseră minivanul pe planşeta de proiectare ani de zile, dar se temuseră că designul avea să le canibalizeze propriile variante de *station wagon*. Fără nicio îndoială, rataseră o oportunitate nemăsurată, lăsând-o pe mâna lui Chrysler. în decursul primului său an, minivanul a devenit cel mai bine vândut vehicul al lui Chrysler, ajutând compania să-şi recâştige poziţia pe piaţă, în calitate de membru al frăţiei „Celor Trei". în primii trei ani, Chrysler a câştigat 1,5 miliarde USD numai din vânzarea minivanului.[11]

Succesul acestui nou tip de maşină a alimentat explozia din anii 1990 a vehiculelor utilitare (*sports utility vebicle* — SUV). Acestea au extins oceanul albastru pe care Chrysler îl scosese la lumină. Construit pe un şasiu de camion, SUV a continuat evoluţia autovehiculelor, de la automobil spre camion utilitar. Proiectat la început pentru a fi condus în afara drumurilor publice, pe teren accidentat, SUV era dotat cu un sistem de remorcare similar cu cel folosit pentru ambarcaţiuni, în consecinţă, a câştigat: o largă popularitate printre familiile tinere, datorită câtorva caracteristici: manevrare facilă asemănătoare automobilelor, spaţiu pentru pasageri şi bagaje mai mare decât al unui minivan, interioare confortabile combinate cu

funcţionalitatea sporită a roţilor 4x4, capacitate de remorcare şi siguranţă. Până în 1998, vânzările totale pentru noile categorii de camioane uşoare (minivan, SUV şi varianta fur- gonetă) au atins cifra de 7,5 milioane USD, apropiindu-se de vânzările de 8,2 milioane USD înregistrate pentru noile automobile.[12]

Aşa cum ne arată istoria, GM şi Chrysler erau jucători de piaţă bine poziţionaţi atunci când au creat oceanele albastre. Şi, în cea mai mare parte, aceste oceane albastre nu au fost declanşate de inovaţiile tehnologice. Tehnologia de la bază existase şi anterior. Până şi revoluţionara linie de asamblare a lui Ford îşi poate găsi originea în industria de ambalare a cărnii.[13] Atractivitatea industriei auto era într-o continuă evoluţie sinusoidală — urca şi cobora succesiv, determinată în mare măsură de mişcările strategice ale oceanelor albastre. Acelaşi lucru este valabil şi pentru tendinţele de creştere profitabilă a companiilor din domeniu. Profitul şi creşterea acestora erau strâns legate de oceanele pe care le creaseră sau le rataseră.

Aproape toate aceste companii au rămas în amintirea publicului pentru oceanele albastre pe care le-au creat de-a lungul timpului. Ford, de exemplu, a suferit uneori pierderi importante, dar marca sa încă rămâne în picioare, în mare parte datorită Modelului T, pe care l-a creat cu o sută de ani în urmă.

Industria computerelor

Să revenim acum la industria computerelor,

care furnizează o componentă esenţială a mediului de lucru, de-a lungul şi de-a latul globului. Industria de profil din Statele Unite a început în 1890, când Herman Hollerith a inventat cartela perforată — pentru a scurta timpul de procesare a datelor înregistrate şi analizate de Biroul de Evidenţă a Populaţiei din SUA. Tabulatorul lui Hollerith

a dus la finalizarea calculelor referitoare la recensământ cu cinci ani mai devreme decât în cazul precedentului recensământ

.Curând după aceea, Hollerith a părăsit Biroul de Evidenţă a Populaţiei pentru a fonda Tabulating Machine Company (TMC), care vindea dispozitivele create de el agenţiilor guvernamentale americane şi străine. La vremea respectivă, nu exista o piaţă reală pentru ca tabulatoarele lui Hollerith să fie folosite în afaceri. În companii, datele erau procesate cu creionul în cartea mare a contabilităţii — acestea fiind instrumente uşor de folosit, ieftine şi certe. Deşi tabulatorul lui Hollerith era foarte rapid şi precis, era scump şi dificil de folosit şi cerea o instruire continuă. Înfruntând noua concurenţă apărută după expirarea patentului său şi frustrat că guvernul SUA îi întorsese spatele din cauza preţurilor exagerate pe care le practica, Hollerith a vândut compania, care a fuzionat ulterior cu alte două companii, pentru a forma, în 1911, o nouă firmă — CTR.

Maşina de tabulat

în 1914, afacerile cu maşini de tabulat ale CTR deveniseră mărunte şi neprofitabile. în încercarea de a schimba mersul lucrurilor, CTR i-a cerut ajutorul

lui Thomas Watson, fost director executiv la National Cash Register Company. Watson şi-a dat seama că exista o uriaşă cerere de tabulatoare încă neexplorată, care ar fi putut ajuta la îmbunătăţirea activităţilor de inventariere şi contabilitate din firme. Dar a înţeles şi altceva: că noua şi greoaia tehnologie era prea costisitoare şi complicată pentru lumea afacerilor, în condiţiile în care creionul şi cartea mare funcţionau perfect.

Printr-o mişcare strategică ce avea să lanseze industria computerelor, Watson a combinat atuurile tabulatorului cu uşurinţa în utilizare şi costurile scăzute ale creioanelor şi re-gistrelor contabile. Sub conducerea sa, tabulatoarele CTR au

fost simplificate şi asamblate în module, iar compania a început să ofere, în plus, întreţinerea la sediul clientului, instruirea utilizatorilor şi supravegherea proceselor. Clienţii aveau să beneficieze de viteza şi eficienţa tabulatorului, fără a mai fi necesară angajarea unui specialist care să le instruiască lucrătorii sau a unui tehnician

care să le repare maşinile atunci când se defectau

.Apoi, Watson a hotărât că tabulatoarele aveau să fie închiriate şi nu vândute — o inovaţie care a ajutat la implementarea unui nou model de stabilire a preţului pentru maşinile de tabulat. Pe de o parte, această decizie le permitea clienţilor să evite cheltuielile mari de capital, în timp ce le oferea flexibilitatea de a-şi actualiza maşinile, pe măsură ce tabulatoarele se perfecţionau. Pe de altă parte, închirierea îi dădea firmei CTR un flux de venituri recurente, în timp ce îi împiedica pe clienţi să cumpere maşini la mâna a doua, de la unul la altul.

în decurs de şase ani, veniturile firmei au crescut de peste trei ori.[14] Până la mijlocul anilor 1920, CTR ajunsese să deţină 85% din piaţa maşinilor de tabulat din Statele Unite. în 1924, pentru a evidenţia prezenţa ascendentă a companiei la nivel internaţional, Watson a schimbat numele firmei din CTR în International Business Machines Corporation (IBM). Oceanul albastru al tabulatoarelor fusese descătuşat.

Computerul electronic

Sărim din nou în timp, pentru a ajunge cu treizeci de ani mai târziu — în 1952. Remington Rand crease UNIVAC, primul computer electronic de uz comercial din lume pentru Biroul de Evidenţă a Populaţiei. Şi totuşi, în acel an doar trei maşini UNIVAC au fost vândute. Niciun ocean albastru nu

ieşise la lumină, până când IBM-ul lui Watson (de această dată fiul — Thomas Watson Jr.) nu a văzut cererea neexplorată în ceea ce părea a fi o piaţă mică şi fără perspective. Watson Jr. a înţeles rolul pe care îl puteau juca în afaceri computerele electronice şi a împins IBM spre a răspunde provocării.

În 1953, IBM a introdus maşina IBM 650, primul computer de dimensiuni medii pentru afaceri. înţelegând că, dacă firmele aveau să întrebuinţeze computerul electronic, nu şi-ar fi dorit o maşinărie complicată şi nu ar fi fost dispuse să plătească decât pentru puterea de calcul pe care ar fi folosit-o, IBM a făcut ca maşina IBM 650 să fie mult mai simplu de folosit şi mult mai puţin puternică decât UNIVAC. Apoi i-a stabilit preţul de 200 000 USD, în comparaţie cu preţul fix de un milion USD al maşinii UNIVAC. Ca rezultat, până la sfârşitul anilor 1950, IBM acaparase 85% din piaţa computerelor electronice. Din nou, veniturile sale aproape că s-au triplat între anii 1952 şi 1959, urcând de Ia 412 milioane USD la 1,16 miliarde USD.[15]

Expansiunea oceanului albastru reuşită de IBM a fost extrem de accentuată în 1964, odată cu introducerea pe piaţă a revoluţionarului System/360 — prima mare familie de computere care integrau un software interschimbabil, echipamente periferice şi pachete de servicii. A f*ost o* îndrăzneaţă departajare de monoliticul mainframe de tip „toate într-unui". Ulterior, în 1969, IBM a schimbat modul în care erau vândute computerele. Decât să ofere componente hardware, service şi software exclusiv în pachete, IBM a separat elementele ofertei şi le-a pus în vânzare individual. Iar separarea a dat naştere

industriilor de software şi de service, care valorează astăzi multe miliarde de dolari. în prezent, IBM a devenit cea mai vastă companie de service pentru computere şi rămâne cei mai mare producător de computere din lume.

Computerul personal

De-a lungul anilor 1960 şi 1970, industria de computere şi-a continuat evoluţia. IBM, Digital Equipment Corporation (DEC), Sperry şi alte firme care au intrat în industria computerelor şi-au extins operaţiunile la nivel global şi au îm-bunătăţit şi extins liniile de produse spre partea

de periferice şi service. Dar, în 1978, când principalii producători de computere intenţionau să construiască maşinării mai mari şi mai puternice pentru zona de afaceri, Apple Computer Inc. a creat o zonă de piaţă cu totul nouă prin computerul său pentru acasă — Apple II

.Oricum, contrar convingerilor tradiţionale, Apple nu era primul computer personal de pe piaţă. Cu doi ani mai devreme, Micro Instrumentation and Telemetry Systems (MITS) lansase Altair 8800. Acest computer fusese scos pe piaţă existând mari

aşteptări din partea cercurilor de pasionaţi ai calculatoarelor. *BusinessWeek* o supranumise rapid pe MITS drept „IBM-ul computerelor pentru acasă".

Cu toate acestea, MITS nu a creat un ocean albastru. De ce ? Fiindcă maşina nu avea monitor, nici memorie permanentă, dispunea de numai 256 de caractere de memorie temporară, nu avea software şi nici tastatură. Pentru a introduce date, utilizatorii trebuiau să manevreze butoanele din partea anterioară a carcasei, iar programele rezultate erau vizualizate printr-un sistem de luminiţe intermitente, afişate pe panoul din faţă. Deloc surprinzător, nimeni nu a văzut o piaţă potenţială semnificativă pentru un asemenea computer greu de folosit. Aşteptările ajunseseră atât de jos, încât — în acelaşi an — Ken Olsen, preşedinte al Digital Equipment, îşi rostea faimoasele sale vorbe: „Nu există niciun motiv pentru care o persoană să aibă un computer acasă."

Doi ani mai târziu, Apple II avea să-l facă pe Olsen să-şi înghită cuvintele, creând oceanul albastru al computerelor pentru acasă. Construit în mare măsură cu tehnologia existentă, Apple II oferea, ca design, o soluţie de tip „toate într-unui" — o carcasă de plastic incluzând tastatură, sursă de putere şi un monitor uşor de folosit. Apple II venise pe piaţă dotat cu software (de la jocuri până la programe de afaceri de genul procesorului de texte Apple Writer şi al foilor de calcul tabelar VisiCalc), făcând computerul accesibil pentru masa cumpărătorilor.

Apple a schimbat felul în care gândeau oamenii despre computere. Acestea nu mai erau produse pentru „împătimiţii calculatoarelor". Ca şi Modelul T din industria auto, computerul personal

devenise un articol de bază în familia americană tipică. La numai doi ani de la apariţia lui Apple II, vânzările acestui tip de computer se ridicaseră la peste 200 000 de bucăţi pe an, aducând firma Apple (înfiinţată de numai trei ani) pe lista *Fortune 500* — o performanţă fără precedent.[16] Statisticile arată că, în 1980, în jur de douăzeci şi cinci de firme vindeau, laolaltă, 724 000 de computere personale, încasând peste 1,8 miliarde USD.[17] Până în anul următor, alte douăzeci de companii au intrat pe piaţă, iar vânzările s-au dublat — ajungând la 1,4 milioane unităţi vândute, care valorau aproape trei miliarde USD.[18]

Ascuns în umbră, IBM privea şi aştepta. În acei câţiva ani, a studiat piaţa şi tehnologia, pentru a plănui lansarea unui alt computer pentru acasă. Apoi, în 1982, IBM a extins dramatic ţărmurile oceanului albastru al computerelor pentru acasă, oferind pieţei o arhitectură mult mai deschisă, care le permitea şi altor jucători ai pieţei să dezvolte aplicaţii software şi periferice. Creând un sistem de operare standardizat, pentru care şi alte firme puteau să producă aplicaţii software şi componente periferice, IBM a putut să-şi menţină costurile şi preţurile scăzute, în vreme ce le oferea utilizatorilor o mai mare utilitate. Dimensiunile companiei şi gama de avantaje de care beneficia i-au permis să-şi evalueze computerul personal la un nivel accesibil masei de cumpărători.[19] În decursul primului an, IBM a vândut 200 000 de bucăţi, ajungând foarte aproape de ţinta de vânzări pe care şi-o stabilise pentru următorii cinci ani. Până în 1983, utilizatorii achiziţionaseră 1,3 milioane de computere marca IBM.

Serverele Compa

qîn conjunctura în care corporaţiile de pe tot cuprinsul Statelor Unite cumpărau şi instalau computere personale în sediile lor, apăruse o nevoie din ce în ce mai presantă de a conecta între ele toate computerele, pentru a realiza nişte sarcini simple, dar importante, precum transferul de fişiere şi tipărirea acestora. Industria computerelor pentru afaceri derivate din modelul IBM 650 şi dezvoltate apoi de HP, DEC şi Sequent (ca să numim doar câţiva) le oferea întreprinderilor sisteme sofisticate, capabile să îndeplinească activităţi vitale pentru corporaţii — de exemplu, să găzduiască numeroasele sisteme de operare şi alte aplicaţii software. Dar aceste maşini erau prea scumpe şi complexe pentru a justifica soluţionarea unor nevoi simple dar inevitabile, precum transferul de fişiere şi tipărirea. Acest lucru era adevărat în special pentru companiile mici şi mijlocii, care nu erau dispuse să-şi satisfacă aceste nevoi prin investiţii uriaşe într-o complexă arhitectură minicomputerizată.

în 1992, Compaq a schimbat totul, creând cu eficienţă oceanul albastru al serverelor PC. Atunci a lansat ProSignia, un server radical simplificat, care fusese optimizat pentru cele mai frecvent întâlnite sarcini. Acest server rezolva problema interoperabilităţii, funcţionând ca o gazdă pentru sistemele de operare şi trecând de la SCO UNIX la OS/3 şi apoi la DOS, deoarece acestea nu erau esenţiale pentru nevoile de bază ale firmelor. Noul server le oferea utilizatorilor viteză şi capacitate dublă de transfer şi tipărire de fişiere la o treime din preţul practicat până atunci. în ceea ce priveşte Compaq, această maşinărie dramatic simplificată a însemnat costuri de producţie mult mai mici. Crearea de către Compaq a serverului ProSignia şi a

următoarelor trei modele de server nu numai că a impulsionat vânzarea de staţii de lucru, dar a şi stimulat dezvoltarea industriei de servere până la cifra de 3,8 miliarde USD în mai puţin de patru ani.[21]

Computerul Del

ILa mijlocul anilor 1990, Dell Computer Corporation a creat un alt ocean albastru în industria de computere. în mod tradiţional, producătorii de computere se întreceau în a le oferi utilizatorilor computere mai rapide, având caracteristici cât mai variate şi un software cât mai evoluat. în schimb, Dell a modificat logica acestei industrii, schimbând modul de achiziţie şi livrare către cumpărător. Dispunând de propria sa forţă de vânzări directe, Djell avea capacitatea de a-şi vinde computerele la preţuri cu 40% mai mici decât dealerii IBM, rămânându-i şi un profit decent.

Vânzările directe erau atractive şi pentru clienţi, deoarece Dell oferea un timp de livrare nemaiîntâlnit. De exemplu, timpul scurs între luarea comenzii şi livrarea către client era de patru zile, în comparaţie cu media înregistrată de competitorii săi, care era de peste zece săptămâni. în plus, datorită sistemului de comandă prin internet şi telefon, clienţilor li se dădea posibilitatea de a-şi personaliza computerele aşa cum doreau. între timp, modelul „făcut la comandă" i-a permis lui Dell să-şi reducă semnificativ cheltuielile de stocare.

Astăzi, Dell este liderul indiscutabil al vânzărilor de computere personale, încasările înregistrând o evoluţie aproape vertical ascendentă — de la 5,3 miliarde USD în 1995 la 35,5 miliarde USD în 2003. în această perioadă, cota sa de piaţă a crescut de la 2% la peste 30%.[22]

La fel ca şi în industria auto, oceanele albastre din domeniul computerelor nu au fost produse de inovaţiile tehnologice în sine, ci de tehnologia care lega între ele acele elemente pe care le preţuiau cumpărătorii. Ca şi în cazul maşinii IBM 650 şi al serverului Compaq, inovaţia de valoare s-a bazat adesea pe simplificarea tehnologiei. De asemenea, i-am văzut pe puternicii pieţei (CTR, IBM şi Compaq) lansând oceane albastre în aceeaşi măsură ca şi nou-veniţii (Apple şi Dell). Fiecare ocean albastru a consolidat excelenta imagine de marcă a companiei care l-a creat şi a condus nu doar la creşterea profitabilă a firmei respective, ci şi la creşterea profitabilă a întregii industrii de computere.

Industria cinematografic

aSă revenim acum la domeniul cinematografiei, care oferă multora dintre noi o cale de relaxare după orele de serviciu sau la sfârşit de săptămână. Industria cinematografică din Statele Unite îşi are originile în 1893, când Thomas Edison â inventat kinetoscopul — o carcasă din lemn, în interiorul căreia era proiectat un fascicul de lumină, care trecea apoi printr-o rolă de film. Privitorii vedeau acţiunea prin intermediul unei fante într-un perete, iar spectacolul la care asistau se numea *peep show*.

Doi ani mai târziu, colaboratorii lui Edison au dezvoltat un kinetoscop care permitea proiectarea imaginilor în mişcare pe un ecran. Oricum, după criteriile logicii, nici acesta nu a însemnat vreun mare avânt. Clipurile, având fiecare o durată de câteva minute, erau difuzate pe scenele teatrelor, după câte un vodevil. Obiectivul era acela de a ridica

valoarea spectacolului de divertisment jucat în faţa spectatorilor. Aşa că accentul era pus mai mult pe dezvoltarea teatrului şi mai puţin pe ideea de a oferi o formă de divertisment eterogenă. Tehnologia era folosită pentru ca teatrul să ia avânt, fiindcă ideea de a crea un ocean albastru nu fusese încă sădită.

Odeonul de cinci cenţi

Harry Davis a schimbat totul atunci când a inaugurat, în 1905, primul teatru în care se difuzau filme şi în care spectatorii erau admişi în schimbul unei taxe de cinci cenţi — în Pittsburgh, Pennsylvania. „Odeonul de cinci cenţi" este considerat de multă lume ca fiind responsabil de apariţia industriei cinematografice din Statele Unite, conducând la apariţia unui ocean albastru. Să ne gândim la discrepanţele sociale. Deşi, la începutul secolului XX, cei mai mulţi americani aparţineau clasei muncitoare, până atunci domeniul se axase pe oferta de divertisment în direct (spectacole de teatru, de operă şi de vodevil), pentru care publicul era format din elita societăţii.

Având în vedere că venitul unei familii de condiţie medie era de 12 USD pe săptămână, divertismentul în direct, pur şi simplu, nu éra o alternativă. Era prea scump. Preţul mediu al unui bilet de intrare la operă era de 2 USD, iar pentru vodevil — 50 cenţi. Pentru majoritatea populaţiei, teatrul era un spectacol prea serios. Din cauza educaţiei precare, teatrul şi opera nu păreau atrăgătoare pentru clasa muncitoare. Exista şi un inconvenient. Spectacolele se jucau numai de câteva ori pe săptămână şi, cum teatrele erau situate în zonele dichisite ale oraşului, pentru cei mai mulţi muncitori era destul de dificil de ajuns. Când era

vorba de divertisment, cei mai mulţi americani orbecăiau în întuneric.

Prin contrast cu această situaţie, preţul de intrare în odeonul lui Davis era o monedă de nichel, ceea ce îi explică şi numele — *nickelodeon*. Davis a reuşit să ţină preţul la acest nivel dotând clădirea numai cu ceea ce era strict necesar (bănci şi ecran) şi poziţionându-şi teatrele în cartierele sărăcăcioase ale clasei muncitoare. Apoi s-a concentrat asupra volumului şi comodităţii, deschizându-şi teatrele încă de la ora opt dimineaţa şi rulând filme încontinuu până la miezul nopţii. Odeonul de cinci cenţi aducea amuzament, difuzând comedie bufă, accesibilă celor mai mulţi oameni, indiferent de educaţie, limbă sau vârstă.

Clasa muncitoare s-a îngrămădit la odeonul de cinci cenţi, care distra circa 7 000 de spectatori pe zi. În 1907, *Saturday Evening Post* făcea cunoscut faptul că numărul de spectatori înregistraţi zilnic, în toate aceste odeoane, depăşea două milioane.[23] Curând, astfel de clădiri s-au deschis în toată ţara. Până în 1914, Statele Unite aveau 18 000 de asemenea teatre, în care intrau zilnic şapte milioane de persoane.[24] Oceanul albastru se transformase într-o industrie de cinci sute de milioane USD.

Teatrul Palac

eÎn 1914, după ce odeonul de cinci cenţi şi-a atins apogeul, Sámuel „Roxy" Rothapfel a avut iniţiativa de a aduce far- mecui imaginilor în mişcare mai aproape de nou apăruta clasă mijlocie şi de înalta societate. Astfel că a deschis primul teatru Palace din Statele Unite — în oraşul New York. Până atunci, Rothapfel deţinuse un număr de odeoane de cinci cenţi dispuse pe tot teritoriul ţării şi era

renumit mai ales pentru faptul că scotea din impas teatrele care se luptau să supravieţuiască prin diverse colţuri de ţară. Spre deosebire de odeoanele de cinci cenţi, care erau considerate simpliste şi fără pretenţii, teatrele Palace construite de Rothapfel erau nişte clădiri elaborate, împodobite cu candelabre extravagante, oglinzi dispuse pe culoare şi intrări impresionante. Ofereau servicii de parcare, erau dotate cu somptuoase canapele pentru două persoane şi difuzau filme mai lungi, cu intrigi teatrale. Aceste incinte făceau ca mersul la film să devină un eveniment demn de pasionaţii de teatru şi operă, dar la un preţ rezonabil.

Teatrele Palace au fost un succes comercial. Între 1914 şi 1922, în Statele Unite au fost inaugurate 4 000 de noi asemenea clădiri. Vizionarea unui film devenea un eveniment de divertisment tot mai important pentru toţi

americanii, indiferent de nivelul economic. Era aşa cum sublinia Roxy: „Să le dai oamenilor ceea ce vor este catastrofic şi fundamental greşit. Oamenii nu ştiu ce vor... [Dă-le] ceva mai bun.” Teatrele Palace au combinat în mod eficient aspectul unei clădiri de operă (mediul ambiant) cu conţinutul unui odeon de cinci centi (filmul),

dezlănţuind astfel un nou ocean albastru în industria cinematografică şi atrăgând la spectacolele sale un segment de masă în întregime nou — clasa mijlocie şi înalta societate.[2]

[5]La sfârşitul anilor 1940, pe măsură ce averea naţiunii creştea, iar americanii se îndreptau spre suburbii — pentru a-şi împlini visul de a avea o casă împrejmuită cu un gărduleţ simplu, carne de pui la fiecare masă şi maşină în garaj —, limitele conceptului de teatru Palace au început să se facă simţite. Suburbiile, spre deosebire de oraşele mari sau de zonele metropolitane, nu puteau susţine dimensiunile mari şi interioarele opulente ale unui teatru Palace. Iar rezultatul acestei evoluţii competitive a fost apariţia în zonele suburbane a cinematografelor mici, în care rula un singur film pe săptămână. Deşi, prin comparaţie cu teatrele Palace, micile cinematografe erau „campioni ai chiverniselii", totuşi acestea nu au reuşit să capteze

imaginaţia oamenilor. Nu le dădeau acestora sentimentul special al unei seri petrecute în afara căminului, iar succesul lor depindea exclusiv de calitatea filmului care rula. Dacă un anumit film era un eşec, spectatorii nu găseau niciun motiv de a veni să-l vadă, iar proprietarul cinematografului pierdea bani. în condiţiile în care industria de profil se alegea tot mai clar cu statutul de fosilă, creşterea sa profitabilă a început să pălească.

Cinematograful multiplex

Şi totuşi, încă o dată, cinematografia avea să se înscrie pe o traiectorie ascendentă, prin crearea *unui nou ocean* albastru, în 1963, Stan Durwood a iniţiat o mişcare strategică ce a întors mersul lucrurilor cu 180°. Tată lui Durwood deschisese în anii 1920, în Kansas City, primul cinematograf al familiei sale. Ulterior, Stan Durwood a revitalizat industria prin crearea primului multiplex — într-un centru comercial din Kansas City.

Imediat, s-a dovedit că multiplexul era o lovitură de piaţă. Pe de o parte, multiplexul le dădea spectatorilor posibilitatea de a alege dintre mai multe filme; pe de alta, dispunând de săli diferit dimensionate în aceeaşi incintă, proprietarii puteau face ajustări pentru a se adapta la variaţiile cererii de filme. Prin urmare, întreprinzătorii îşi puteau dispersa riscurile şi minimiza costurile. Pe măsură ce se răspândeau valurile oceanului de cinematografe multiplex pe tot cuprinsul ţării, creştea şi compania lui Durwood — American Multi-Cinema, Inc. (AMC). Remarcabil este faptul că a pornit de la un mic cinematograf de provincie şi a devenit a doua companie de film (ca mărime) din Statele Unite.

Megaplexul

Lansarea cinematografului multiplex a creat, într-adevăr, un ocean albastru cu o nouă creştere profitabilă în domeniu, dar — până în anii 1980 — răspândirea videocasetofoanelor şi televiziunii prin satelit şi prin cablu a redus interesul pentru cinematograf. Pentru a înrăutăţi lucrurile, în încercarea de a acapara o cotă mai mare dintr-o piaţă în continuă scădere, deţinătorii de cinematografe şi-au transformat sălile de proiecţie în încăperi din ce în ce mai mici, astfel încât să poată difuza mai multe filme simultan. Pe neştiute, ei au subminat unul dintre atuurile distinctive ale industriei, în raport cu mijloacele de divertisment de acasă: ecranele mari. Când primul film a fost transmis prin cablu TV şi prima casetă video a fost disponibilă pe piaţă, s-a văzut că beneficiul de a plăti mai mulţi bani pentru a vedea filme pe un ecran doar cu puţin mai mare decât cel de acasă era marginal. Industria cinematografică se prăbuşea într-o prăpastie adâncă.

în 1995, AMC a recreat (încă o dată) piaţa filmelor, lansând primul megaplex cu douăzeci şi patru de ecrane din Statele Unite. Spre deosebire de multiplex, care oferea locuri adesea înghesuite, ponosite şi fără perspectivă, megaplexul avea locurile dispuse ca la stadion (pentru o vizibilitate neîngrădită), cu scaune confortabile; în plus, oferea o gamă mai largă de filme, iar imaginea şi sonorul erau mai bune. în ciuda acestor îmbunătăţiri ale ofertei, costurile de funcţionare ale megaplexului rămâneau mai mici decât cele ale multiplexului. Aceasta deoarece poziţionarea megaplexului în afara centrelor comerciale (factorul-cheie în privinţa costurilor) era mult mai economicoasă. Iar

dimensiunile megaplexului aduceau discounturi de volum în achiziţia şi rularea filmelor şi, bineînţeles, mai multă capacitate de negociere în relaţia cu distribuitorii de filme. în fine, dispunând de douăzeci şi patru de săli, care puteau găzdui orice film disponibil pe piaţă, atracţia a devenit locul şi nu filmul.

Spre sfârşitul anilor 1990, încasările medii pe client înregistrate de AMC erau cu 8,8% mai mari decât cele ale cinematografelor multiplex obişnuite. Aria pe care acţiona un cinematograf megaplex (distanţa de la care veneau oamenii ca să vadă un film) a crescut de la 3,2 km (la mijlocul anilor 1990) până la 8 km (pentru cinematografele megaplex ale AMC).[26] între 1995 şi 2001, numărul total de spectatori în cinematografe a crescut de la 1,26 miliarde la 1,49 miliarde. Sălile din cinematografele megaplex constituiau numai 15% din numărul total de săli, dar încasau 38% din totalul biletelor vândute.

Succesul oceanului albastru creat de AMC i-a determinat şi pe alţi jucători de pe piaţă să-l imite. Prea multe cinematografe megaplex au fost construite într-un timp prea scurt. Şi multe dintre ele au fost închise până în 2000 din cauza unei economii în declin. Din nou, domeniul e pregătit pentru un alt ocean albastru.

Aceasta este doar o schiţă a industriei americane de cinematografe. Dar acelaşi tipar reiese şi din alte exemple. Nici aici nu am găsit o industrie perpetuu atractivă. Nu au existat companii perpetuu excelente. Crearea oceanelor albastre a fost un factor-cheie în evoluţia unei companii şi în cea a

întregului domeniu. Oceanele albastre au fost create în principal de companii cu experienţă pe piaţă, precum AMC şi Palace Theatres. Aşa cum relevă istoria, AMC a creat un ocean albastru în industria cinematografică a Statelor Unite, mai întâi prin multiplex, apoi prin megaplex. De două ori a restabilit cursul ascendent al întregului sector de activitate şi de două ori şi-a ridicat profitabilitatea şi creşterea la un nou nivel. Iar la baza acestor oceane albastre nu a stat inovaţia tehnologică în sine, ci inovaţia motivată de valoare, pe care noi am numit-o „inovaţie de valoare".

Privind în ansamblu crochiurile realizate pentru aceste trei industrii, ne dăm seama că: pentru a obţine o creştere profitabilă susţinută, o companie depinde în mare măsură de capacitatea ei de a sta încontinuu în prima

linie, în timpul fiecărei runde de creare a oceanului albastru. Excelenţa de durată este foarte greu realizabilă pentru orice companie. Până azi, nicio companie nu a fost capabilă să conducă în permanenţă expediţii de creare a oceanelor albastre pe termen lung. în orice caz, companiile cu nume de impact sunt adesea acelea capabile să se

reinventeze pe sine, creând în mod repetat noi zone de piaţă. în acest sens, spunem că nu au existat companii perpetuu excelente până acum. Dar firmele pot spera să-şi păstreze excelenţa — aderând la o practică strategică a excelenţei. Cu nesemnificative excepţii, tiparul creării oceanelor albastre exemplificat prin aceste trei industrii

reprezentative este concordant cu ceea ce noi am observat în alte domenii incluse în studiul nostru

.ANEXA B

INOVAŢIA DE VALOARE- O PERSPECTIVĂ RECONSTRUCTIONISTĂ ASUPRA STRATEGIEI

în esenţă, există două puncte de vedere distincte asupra modului în care este legată structura unui domeniu de activitate de acţiunile strategice ale jucătorilor din domeniu.

Perspectiva *structuralistă* asupra strategiei îşi are rădăcinile în economia organizaţiei industriale (OI).[1] Analiza modelului organizaţiei industriale propune o paradigmă de tip structură-comportament-performanţă, care sugerează un flux cauzal dinspre structura pieţei înspre comportament şi performanţă. *Structura pieţei,* dată de condiţiile în care se prezintă cererea şi oferta, conturează comportamentul vânzătorilor şi al cumpărătorilor, care, în consecinţă, determină *performanţa finală?* Schimbările la nivelul sistemului sunt induse de factori externi în raport cu structura pieţei, aşa cum

sunt, de exemplu, schimbările fundamentale în condiţiile economice elementare şi breşele tehnologice.[3]

Perspectiva *reconstrucţionistă* asupra strategiei, pe de altă parte, a fost elaborată pe baza teoriei creşterii endogene. Această teorie îşi are originea în observaţiile făcute iniţial de Joseph A. Schumpeter, conform cărora forţele ce schimbă structura economică şi peisajul industrial pot proveni din *interiorul* sistemului.[4] Schumpeter pledează în favoarea ideii că inovaţia poate apărea endogen şi că principala sa sursă este întreprinzătorul creativ. Totuşi, inovaţia schumpeteriană nu a fost încă explicată din cauza faptului că este produsul ingeniozităţii antreprenoriale şi nu poate fi reprodusă sistematic.

Recent, *teoria noii creşteri* a înaintat în această direcţie, arătând că inovaţia poate fi reprodusă endogen prin înţelegerea tiparelor sau a reţetelor aflate în spatele ei.[6] în esenţă, acest avans teoretic separă reţeta inovaţiei (sau tiparul cunoş-tinţelor şi al ideilor din spatele ei) de izolatul antreprenor al lui Schumpeter, deschizând calea pentru reproducerea sistematică a inovaţiei. în orice caz, în ciuda acestui important avans, suntem încă lipsiţi de înţelegerea a ceea ce reprezintă acele reţete sau tipare. în absenţa acesteia, cunoştinţele şi ideile nu pot fi puse în practică pentru a produce inovaţie şi creştere la nivelul unei companii.

Ei bine, perspectiva reconstrucţionistă câştigă teren acolo unde cedează teoria noii creşteri. Dezvoltând pe scheletul teoriei noii creşteri, punctul de vedere reconstrucţionist sugerează că ideile şi

cunoştinţele intră în acţiune în procesul creaţiei, cu scopul de a produce o creştere endogenă pentru companie. în particular, opinează că un asemenea proces de creaţie se poate desfăşura în orice organizaţie, în orice moment, prin reconstrucţia cognitivă a datelor existente şi a elementelor de piaţă — dar într-o manieră fundamental nouă.

Aceste două puncte de vedere — cel structuralist şi cel reconstrucţionist — au importante implicaţii pentru modul în care acţionează companiile pe baza strategiei. Perspectiva structuralistă (sau determinismul ambiental) conduce adesea la o gândire strategică bazată pe competiţie. Faptul că iau structura pieţei ca pe un dat îndeamnă companiile să încerce să-şi croiască o poziţie defensivă în faţa concurenţei, în zona de piaţă existentă. Pentru a se susţine pe piaţă, adepţii strategiei se axează pe construirea de avantaje împotriva concurenţilor, de obicei evaluând ce anume fac aceştia şi zbătân- du-se să facă acelaşi lucru, dar mai bine. în acest caz, acapararea unei cote de piaţă mai mari este văzută ca un joc cu sumă zero, în care câştigul uneia dintre companii este realizat în detrimentul altei companii. Prin urmare, competiţia (adică partea furnizoare a ecuaţiei) devine variabila definitorie a strategiei.

O asemenea gândire strategică determină firmele să împartă industriile în atractive şi neatractive şi să decidă în consecinţă dacă e cazul să intre sau nu pe o anumită piaţă. După ce a pătruns deja într-un anumit domeniu, o firmă alege un cost distinctiv sau o p'oziţie de diferenţiere care să coresPundă cel mai bine sistemelor şi capacităţilor sale interne de a înfrunta concurenţa.[7] Aici, costul şi

valoarea sunt văzute ca fiind compensatorii. Din cauză că nivelul profitului total al industriei este, de asemenea, determinat în mod exogen, de către factori structurali, firmele caută în principal să acapareze şi să redistribuie bogăţia, în loc să creeze o bogăţie nouă. Ele se concentrează asupra segmentării oceanelor roşii, în care creşterea este tot mai limitată.

În orice caz, pentru un ochi reconstrucţionist, provocarea strategică arată foarte diferit. Admiţând că structura şi graniţele pieţei există numai în minţile managerilor, adepţii acestui punct de vedere nu lasă structurile pieţei existente să le limiteze gândirea. Pentru ei, cererea suplimentară este acolo, în mare măsură neexplorată. Esenţa problemei este cum să o scoată la suprafaţă. În acest scop, însă, este nevoie de transferarea atenţiei de la ofertă la cerere, de la competiţie la inovaţia de valoare, adică la crearea unei valori inovatoare, care să descătuşeze noua cerere. Cu această nouă ţintă în faţa ochilor, firmele pot spera să ajungă la destinaţie, scrutând sistematic orizontul dincolo de graniţele competiţionale împământenite şi rearanjând elementele existente pe diferite pieţe pentru a le reasambla într-o nouă zonă de piaţă, în care un nou nivel al cererii să fie generat.[8]

Din perspectivă reconstrucţionistă, cu greu se poate considera că o industrie este intrinsec atractivă sau neatractivă, deoarece nivelul de atractivitate al unui domeniu poate fi modificat prin eforturile conştiente de reconstrucţie făcute de companii. Pe măsură ce structura pieţei este schimbată în procesul de reconstrucţie, acelaşi lucru se întâmplă şi cu cele mai de succes reguli ale

jocului. Prin urmare, competiţia în cadrul vechiului joc devine irelevantă. Stimulând acea parte a economiei care înseamnă cerere, strategia inovaţiei de valoare are rolul de a extinde pieţele actuale şi de a crea unele cu totul noi. Cei care creează inovaţia de valoare realizează un salt valoric prin crearea unei noi bogăţii, fără să-i deposedeze pe competitori în sens tradiţional. Deci, o asemenea strategie le permite firmelor să se implice cu generozitate într-un joc cu sumă diferită de zero, cu posibilitatea unor consistente recompense.

Atunci, cum se face că reconstrucţia (aşa cum am văzut-o noi exemplificată de Circul Soarelui) diferă de „combinarea" şi „recombinarea" despre care se discută în literatura referitoare la inovaţii ?[9] Schumpeter, de exemplu, vede inovaţia ca pe o „nouă combinare a mijloacelor de producţie".

Noi am observat în exemplul referitor la Circul Soarelui o concentrare asupra cererii, pe câtă vreme recombinarea înseamnă rearanjarea tehnologiilor sau a

mijloacelor de producţie existente, adesea în condiţiile concentrării asupra ofertei. Grinzile de susţinere în cazul reconstrucţiei sunt reprezentate de *elementele cu valoare pentru cumpărător,* care rezidă în afara graniţelor domeniului respectiv. Dar nu este vorba nici despre *tehnologii* şi nici despre diverse *metode de producţie*

.Concentrându-se asupra ofertei, recombinarea tinde să caute o soluţie inovatoare la problemele existente. Prin contrast, concentrându-se asupra cererii, reconstrucţia se distanţează de legăturile cognitive stabilite prin regulile curente ale competiţiei. Reconstrucţia se axează pe redefinirea

problemei în sine. Circul Soarelui, de exemplu, nu a oferit un circ mai bun prin recombinarea cunoştinţelor existente sau a tehnicilor actoriceşti ori sportive. Mai degrabă a reconstruit elementele cu valoare pentru cumpărător, în scopul de a crea o nouă formă de divertisment, care să ofere atât amuzamentul şi emoţia circului, cât şi sofisticarea intelectuală a teatrului. Redefinirea problemei duce de obicei la schimbări în întregul sistem şi, prin urmare, la o conversie în strategie, în vreme ce recombinarea poate sfârşi prin găsirea de noi soluţii la activităţile subsistemice, care au rolul de a consolida o poziţie strategică deja deţinută.

Reconstrucţia retrasează graniţele şi structura unui domeniu. Şi creează oceanul albastru al unei noi zone de piaţă, în schimb, recombinarea tinde să maximizeze capacităţile tehnologice

pentru a descoperi soluţii inovatoare

.DINAMICA PIEŢEI ÎN CAZUL INOVAŢIEI DE VALOARE

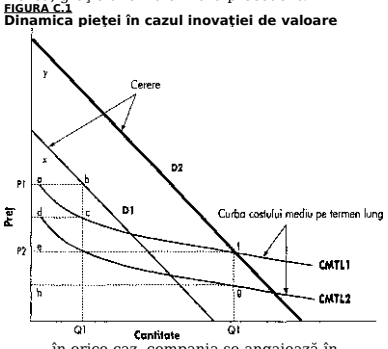
Dinamica pieţei în cazul inovaţiei de valoare se află într-o puternică opoziţie cu practicile tradiţionale utilizate în cazul inovaţiei tehnologice. Aceasta din urmă, de obicei, stabileşte preţuri mari, limitează accesul şi impune preţuri iniţiale de smântânire a pieţei, în scopul de a câştiga o primă de pe urma inovaţiei, numai ulterior concentrându-se asupra unor preţuri şi costuri mai mici, menite să-i menţină cota de piaţă şi să-i descurajeze imitatorii.

Cu toate acestea, într-o lume a bunurilor neconcurenţiale şi non-exclusive, asemenea cunoştinţe şi idei (saturate de potenţialul economiilor de volum, procese de învăţare şi încasări ascendente, precum şi de importanţa volumului, a preţului şi a costului) se răspândesc într-o manieră fără precedent.[1] în aceste condiţii, companiile ar face bine să-şi însuşească cea mai mare parte a segmentului ţintă încă de la început şi apoi să extindă dimensiunile pieţei, oferind o valoare radical superioară la un preţ accesibil pentru clienţi.

A^a cum se arată în figura C.l, inovaţia de valoarea sporeşte în mod radical atractivitatea unui bun, modificând curba cererii de la Dl la D2. Preţul este stabilit în mod strategic şi, la fel ca în cazul Swatch, este modificat de la Pl la P2 pentru a capta masa cumpărătorilor aflaţi în piaţa extinsă. Acest lucru duce la creşterea cantităţii vândute de la Ql la

Q2 şi la construirea unei puternice imagini de marcă, graţie unei valori fără precedent.

FIGURA C.1
Dinamica pieţei în cazul inovaţiei de valoare



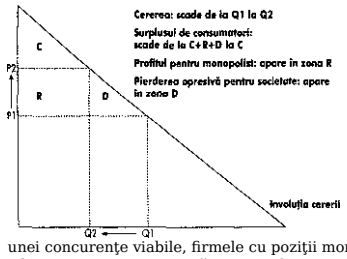
în orice caz, compania se angajează în urmărirea costului ţintă pentru a reduce simultan costul mediu pe termen lung, de la CMTL1 la CMTL2 — în scopul dezvoltării abilităţii de a scoate profit şi de a descuraja pirateria şi copierea. în consecinţă, cumpărătorii beneficiază de un salt valoric, astfel că segmentul lor se va extinde — din aria marcată de punctele *axb* înspre aria delimitată de punctele *eyf*. Iar companiile beneficiază de un salt valoric în profit şi creştere, extin- zându-şi profitul — din zona *abcd* spre zona marcată prin punctele *efgh*.

Recunoaşterea rapidă a mărcii (edificată de companie ca rezultat al valorii fără precedent oferite

pieţei), combinată simultan cu intenţia de a scădea costurile, face competiţia aproape nerelevantă şi, de asemenea, face firma greu de prins din urmă — pe măsură ce intră în calcul economiile de volum, procesele de învăţare şi încasările ascendente. Rezultă de aici o dinamică a pieţei de tipul câştig/câştig, în care firmele ocupă poziţii dominante, în vreme ce şi cumpărătorii ies din această situaţie tot câştigători.

Firmele cu poziţii de monopol au fost în mod tradiţional asociate cu două aspecte sociale care privesc pierderea bogăţiei. în primul rând, pentru a-şi maximiza profiturile, aceste companii stabilesc preţuri ridicate, iar acestea interzic accesul acelor potenţiali clienţi care, deşi îşi doresc produsul respectiv, nu-şi permit să-l cumpere, în al doilea rând, în absenţa

FIGURA C.2
De la concurenta perfectă la practica monopolistă
Preţul: creşte de la PI la P2



unei concurenţe viabile, firmele cu poziţii monopoliste adesea nu se concentrează asupra eficienţei şi reducerii costurilor si, prin urmare, consumă mai mult din resursele şi aşa sărace. După cum ilustrează figura C.2, în condiţiile practicilor tradiţionale de monopol, nivelul preţului se ridică de la PI (corespunzător zonei de concurenţă perfectă) la P2 (corespunzător monopolului). Ceea ce urmează este scăderea cererii, de la Q1 la Q2. La acest nivel al cererii, firma deţinătoare a monopolului îşi măreşte profiturile situându-le în arealul R, în contradicţie cu situaţia de concurenţă perfectă. Din cauza preţului impus consumatorilor (care a fost artificial ridicat), surplusul de consumatori se reduce — de la cumulul de zone C+R+D până la zona C. între timp, practica monopolistă (consumând tot mai mult din resursele societăţii) provoacă şi pierderea opresivă a zonei D (în care se găseşte o mare parte a societăţii). De aceea, se consideră că profiturile monopoliste sunt acumulate pe spezele consumatorilor şi ale societăţii, în ansamblu.

Strategia oceanului albastru, pe de altă parte, acţionează împotriva acestui tip de smântânire a pieţei,

care este comun monopolurilor tradiţionale. Focalizarea strategiei oceanului albastru nu se îndreaptă asupra restricţionării produsului rezultat la preţ mare, ci mai degrabă asupra creării unei noi cereri cumulate, printr-un salt în valoarea oferită cumpărătorului, la un preţ accesibil. Această iniţiativă cauzează un imbold puternic nu doar de a reduce costurile, încă de la început, până la cel mai scăzut nivel posibil, ci şi de a-l menţine aşa în timp, pentru a descuraja pirateria potenţială. în acest fel, cumpărătorii au de câştigat, iar societatea beneficiază de o eficienţă de ansamblu îmbunătăţită. De aici rezultă un scenariu de tipul câştig/câştig. Iar de această breşă în valoare beneficiază clienţii, compania şi, în final, societatea.

NOTE

Capitolul 1

1. Pentru dezbateri referitoare la felul în care sunt definite graniţele pieţei şi în care sunt stabilite regulile concuren- ţiale ale jocului, a se vedea Harrison C. White (1981) şi Joseph Porac şi José Antonio Rosa (1996).
2. Gary Hamei şi C.K. Prahalad (1994) şi James Moore (1996) observau că există două tendinţe care fac să fie esenţială crearea de noi pieţe dacă firmele vor să se dezvolte: intensificarea concurenţei şi accelerarea cursei preţurilor.
3. încă de la apariţia originalei lucrări a lui Michael Porter (1980,1985), competiţia a ocupat locul central în gândirea strategică. A se vedea, de asemenea, Paul Auerbach (1988) şi George S. Day et al. (1997).
4. A se vedea, pentru exemplificare, Hamei şi Prahalad (1994).

5. A se vedea *Manualul Clasificării Industriale Standard* (1987) şi *Sistemul Nord-American de Clasificare Industrială* (1998).
6. *Ibid.*

7. Pentru un studiu clasic despre strategia militară şi focalizarea sa primordială asupra competiţiei duse pentru un teritoriu limitat, a se vedea Cari von Clausewitz (1993).Pentru discuţii pe această temă, a se vedea Richard A. D'Aveni şi Robert Gunther (1995).
8. Pentru mâi multe detalii despre globalizare şi implicaţiile sale economice, a se vedea Kenichi Ohmae (1990, 1995a, 1995b).
9. Departamentul de Statistică al ONU (2002).
10. Pentru exemplificare, a se vedea studiile publicate de Copernicus and Market Facts (2001).
11. *Ibid.*
12. Thomas J. Peters şi Robert H. Waterman Jr. (1982); Jim Collins şi Jerry Porras (1994).
13. Richard T. Pascale (1990).
14. Richard Foster şi Sarah Kaplan (2001).
15. Peter Drucker (1985) observa că firmele tind să se concureze unele pe altele, uitându-se la ce anume fac competitorii.
16. Kim şi Mauborgne (1997a, 1997b, 1997c) argumentează că o concentrare asupra jalonării şi depăşirii concurenţei conduce la o abordare imitativă, nu inventivă, a pieţei, finalizându-se adesea cu o presiune asupra preţului şi cu o mai accentuată asemănare a bunurilor. în loc de asta, spun ei, companiile ar trebui să se lupte să-şi transforme concurenţii în ceva irelevant, oferind cumpărătorilor un salt valoric. Gary Hamei (1998) susţine că succesul pe o piaţă — atât pentru nou-veniţii, cât şi pentru cei solid poziţionaţi — depinde de capacitatea lor de a evita competiţia şi de a-şi reconcepe modelul industrial curent. Hamei continuă (2000) cu ideea că formula succesului nu constă în a te

plasa împotriva concurenţilor, ci mai degrabă în a te deplasa dintr-un punct într-altul.

17. Crearea valorii în calitate de concept strategic este prea vagă, deoarece nicio condiţie de limitare nu specifică în ce fel ar trebui creată valoarea. O firmă ar putea crea valoare, de exemplu, prin simpla micşorare a preţului cu 2%. Deşi aceasta ar însemna, într-adevăr, o creştere a valorii, e greu de crezut că reprezintă chiar inovaţia de valoare necesară pentru a deschide o nouă zonă de piaţă. Cu toate că puteţi crea valoare procedând la fel, dar într-o manieră îmbunătăţită, nu puteţi crea inovaţie de valoare fără a vă rupe de lucrurile vechi, fără a face noi lucruri sau fără a face lucruri similare într-o manieră fundamental nouă. Cercetarea noastră arată că, având în vedere obiectivele strategice ale creării de valoare, companiile tind să se concentreze asupra îmbunătăţirilor marginale. Deşi crearea valorii prin adăugarea treptată de îmbunătăţiri creează ceva valoare, nu este totuşi suficientă pentru a face o companie să se remarce în faţa mulţimii şi să atingă înalta performanţă.
18. Pentru exemple de pionierat pe piaţă, care trec dincolo de ceea ce cumpărătorii sunt gata să accepte şi să plătească, a se vedea Gerard J. Tellis şi Peter N. Golder (2002). în studiul lor întins pe durata unui deceniu, ei au observat că mai puţin de 10% din pionierii pieţei devin autori de cărţi de afaceri, dovedindu-se că peste 90% dintre aceştia au înregistrat eşecuri în afaceri.
19. Pentru studiile precedente, care au pus la îndoială această dogmă, a se vedea, spre exemplu, Charles W.L. Hill (1988) şi R.E. White (1986).

20. Pentru comentarii asupra necesităţii de a alege între diferenţiere şi cost scăzut, a se vedea Porter (1980,1985). Tot Porter (1996) face uz de o curbă a productivităţii de graniţă, pentru a ilustra raportul de schimb dintre valoare şi cost.
21. Studiile noastre au relevat că inovaţia de valoare redefi- neşte problema unei industrii, concentrându-se mai degrabă asupra acestei probleme decât asupra găsirii unei soluţii la problemele existente.
22. Pentru dezbateri despre ceea ce este şi nu este strategia, a se vedea Porter (1996). El argumentează că, deşi strategia ar trebui să adopte întregul sistem de activităţi pe care le îndeplineşte o firmă, îmbunătăţirile operaţionale pot apărea la nivel de subsistem.
23. *Ibid.* Prin urmare, inovaţia care apare la nivel subsiste- mic nu înseamnă strategie.
24. Joe S. Bain este un precursor al perspectivei structuraliste. A se vedea Bain (1956, 1959).
25. Deşi a fost constatată în diferite contexte, asocierea în vederea creării de ceva nou s-a manifestat la firmele cu iniţiative riscante. Steven P. Schnaars (1994), de exemplu, observă că pionierii de piaţă ocupă o poziţie dezavan- tajată faţă de imitatorii lor. Chris Zook (2004) argumentează că diversificarea prin îndepărtare de afacerea de bază a companiei este riscantă şi are şanse scăzute de succes.
26. Inga S. Baird şi Howard Thomas (1990) sprijină, de exemplu, ideea că orice decizie strategică implică o asumare a riscului.

Capitolul 2

1. Alternativele trec dincolo de substituente. Un restaurant, de exemplu, este o alternativă pentru un cinematograf. Ambele se concurează pentru potenţialii clienţi care vor să se bucure de o seară în societate, chiar dacă în ofertele lor funcţionale nu este vorba nici de concurenţă directă şi nici de substituire. Există trei categorii de non-clienţi pe care îi poate studia o companie. Pentru discuţii mai detaliate pe tema alternativelor şi a non-clienţilor, a se vedea Capitolele 3 şi 5 din prezenta lucrare.

Capitolul 3

1. Netjets (2004).
2. J Balmer (2001).
3. Disponibil online la adresa www.marquisjet.com/vs/ vscomm.html.
4. Kris Herbst (2002).
5. *Ibid.*

Capitolul 4

1. Pentru o planificare strategică de ansamblu, a se vedea Henry Mintzberg (1994).
2. Trebuie să luăm în considerare diferenţele în banda de frecvenţă perceptuală a simţurilor (biţi/secundă): gustul (1000), mirosul (100 000), auzul (100 000), pipăitul (1 000 000) şi văzul (10 000 000). Sursa: T. Norretranders (1998). Pentru lecturi suplimentare referitoare la puterea comunicării vizuale, a se vedea A.D. Baddely (1990), J. Larkin şi H. Simon (1987), P. Lester (2000) şi E.R. Tufte (1982) .
3. Pentru mai multe informaţii despre puterea învăţării experimentale, a se vedea L. Borzak (1981) şi D.A. Kolb (1983) .

4. A se vedea Capitolul 3, pentru comentarii mai detaliate asupra felului în care a aplicat Bloomberg una dintre cele şase căi ale creării oceanului albastru pentru a se departaja de concurenţă.
5. A se vedea Capitolul 5, pentru o discuţie despre non-clienţi.
6. A se vedea Capitolul 3, pentru o prezentare amănunţită a contextului celor şase căi aplicate aici.
7. A se vedea *Korea Economic Daily* (2004).

Capitolul 5

1. A se vedea Comitetul de Producţie pentru Apărare (1996), James Fallows (2002) şi John Birkler et al. (2001).
2. Ministerul Apărării al SUA (1993).
3. Pentru mai multe detalii despre desfăşurarea programului JSF, a se vedea Bill Breen (2002), Fallows (2002), Federaţia Oamenilor de Ştiinţă din Domeniul Energiei Atomice (2001), David H.Freedman (2002), *Nova* (2003) şi Forţele Aeriene SUA (2002).
4. Având în vedere decalajul de aproape zece ani dintre elaborarea strategiei JSF F-35 şi realizarea sa (în 2010), suntem înclinaţi să credem că succesul acestui program nu este garantat în niciun fel. în acest răstimp, pe măsură ce se vor succeda şefii armatei şi ai Pentagonului, provocarea va fi tot mai strânsă în ceea ce priveşte curba valorică a JSF. Este vital să nu alunecăm în „spirala defensivă" a târguielilor din spatele scenei (destinate „micilor ajustări personalizate") şi, simultan, în umflarea costurilor, pentru a obţine în consecinţă o curbă valorică estompată. Pentru a evita această capcană, Pentagonul, în colaborare cu Lockheed Martin, trebuie să se asigure că fiecare branşă

militară adoptă profilul strategic agreat de toţi prin vela strategică a JSF F-35. Până acum, lucrurile stau bine, dar armata nu-şi poate permite să se relaxeze. Aceasta este o misiune permanentă.

Capitolul 6

1. Rohlfs (1974) a fost primul care a definit şi explicat reţeaua externă. Pentru cercetarea unei lucrări recente pe această temă, a se vedea Katz şi Shapiro (1994).
2. A se vedea Kenneth J. Arrow (1962) şi Paul Romer (1990). Nu foloseşte la nimic faptul că Arrow şi Romer şi-au limitat comentariile despre bunuri neconcurenţiale şi non-exclusive la inovaţiile tehnologice — aşa cum e tradiţia în economie. Când conceptul de inovaţie este re- definit ca inovaţie de valoare (mai relevant pentru nivelul microeconomic la care se află firmele), importanţa noţiunilor de neconcurenţă şi non-excluziune este chiar şi mai izbitoare. Aceasta se întâmplă deoarece inovaţia tehnologică include adesea o componentă exclusivă mai consistentă, corespunzător posibilităţii şi uşurinţei relative în obţinerea protecţiei prin patente.
3. A se vedea Ford Motor Company (1924) şi William J. Abernathy şi Kenneth Wayne (1974).

Capitolul 7

1. New York Post (1990).

2. Prima aplicare a expresiei „punct critic” în zona comportamentului social a avut loc într-un studiu efectuat în 1975 pe tema discriminării rasiale de Morton Grodzins (1957). Conceptul a fost mult dezvoltat în cadrul Universităţii Maryland de către economistul Thomas Schelling (1978). Cel mai recent, cartea lui

Malcom Gladwell — *The Tipping Point (2000)* — a popularizat noţiunea şi a tradus-o într-un limbaj mai uzual.

3. A se vedea Joseph Ledoux (1998) şi J.S. Morris et al. (1998).
4. A se vedea Baddely (1990) şi Kolb (1983).
5. A se vedea James Q. Wilson şi George L. Kelling (1982), pentru o dezbatere a teoriei ferestrelor sparte.

Capitolul 8

1. Thibault şi L. Walker (1975).
2. Cercetătorii care au urmat — precum Tom R. Tyler şi E. Allan Lind — au demonstrat impactul unui proces corect în diverse culturi şi conjuncturi sociale. A se vedea E.A. Lind şi T.R. Tyler (1988), pentru cercetările efectuate de ei şi pentru o privire de ansamblu asupra lucrărilor înrudite.
3. Pentru o discuţie despre cooperarea voluntară, a se vedea C. O'Reilly şi J. Chatman (1986), D. Katz (1964) şi P.M. Blau (1964).
4. A se vedea comentariile lui F. Herzberg (1966).

Anexa A

1. Pentru o discuţie despre „distrugerea creativă”, a se vedea Joseph A. Schumpeter (1934, 1975).
2. *New York Times* (1906).
3. *Literary Digest* (1899).
4. Bruce McCalley (2002).
5. William J. Abernathy şi Kenneth Wayne (1974).
6. Clubul Automobilelor Vechi din America (2002).
7. Alfred P. Sloan (1965), p. 150.
8. Mariana Mazzucato şi Wili Semmler (1998).
9. Lawrence J. White (1971).
10. *Economist* (1981).
11. Sanghoon Ahn (2002).

12. Walter Adams şi James W. Brock (2001), tabelul 5.1, figura 5.1, pp. 116-117.
13. Andrew Hargadon (2003), p. 43.
14. International Business Machines (2002).
15. Regis McKenna (1989), p. 24.
16. *A+ Magazine* (1987), pp. 48-49; *Fortune* (1982).
17. Otto Friedrich (1983).
18. *Ibid.*

19. IBM avea un preţ puţin mai mare decât Apple (1 565 USD faţă de 1 200 USD), dar includea şi un monitor (pe care Apple nu-l indusese).Istoria Proiectului de Computerizare (document accesat de noi pe 28 iunie 2002).
20. *Financial Times {*1999).
21. Hoovers Online (accesat de noi pe 14 martie 2003).
22. Istoria Digitală (2004).
23. Screen Source (2002).
24. Este interesant de menţionat că, în 1924, un sondaj i-a chestionat pe spectatorii de cinema asupra caracteristicilor unui cinematograf care îi atrăgeau cel mai mult: 28% au spus că muzica; 19% - amabilitatea personalului; 19% - confortul interioarelor şi 15% - aspectul clădirii. Numai 10% au menţionat filmul (R. Koszarski, 1990). Iar 24% dintre reprezentanţii cinematografelor cercetaţi în 1922 au spus, despre calitatea filmului, că „nu conta deloc" în ceea ce priveşte succesul de casă. Ceea ce conta, au spus ei, era programul ambiental (*ibid).* De fapt, publicitatea făcută pentru cinematografe la acea vreme tindea să dea la fel de multă importanţă muzicii pe cât dădea filmului. În condiţiile introducerii sonorului în filme (în 1926), importanţa muzicii *live* din cinematografe (o formaţie sau o orchestră, împreună cu costurile asociate) s-a redus dramatic. Teatrele Palace, cu decorul lor elaborat, mediul ambiant luxos şi serviciile de parcare, au fost bine poziţionate pentru a profita de această conversie timp de peste zece ani, până când americanii au început să se mute în masă către suburbii, formând mici orăşele, în perioada postbelică.
25. Screen Source (2002).

Anexa B

1. Curentul structuralist al economiei organizaţiei industriale (OI) îşi are originile în paradigma de tip structură- comportament-performanţă elaborată de Joe S. Bain.

Folosind un cadru de lucru empiric inter-industrii, Bain s-a axat în principal asupra impactului structurii asupra performanţei. Pentru discuţii mai detaliate pe această temă, a se vedea Bain (1956, 1959).

2. F.M. Scherer dezvoltă ideile lui Bain, căutând să formuleze legătura cauzală dintre „structură" şi „performanţă", prin folosirea „comportamentului" ca variabilă ce intervine în ecuaţie. Pentru discuţii suplimentare, a se vedea Scherer (1970).

3. Ibid.

4. A se vedea Joseph A. Schumpeter (1975).

5. Ibid.

6. Pentru dezbateri mai detaliate asupra teoriei noii creşteri şi a creşterii endogene, a se vedea Paul Romer (1990, 1994), precum şi G.M. Grossman şi E. Helpman (1995).

7. Pentru discuţii detaliate despre strategia competiţională, a se vedea Porter (1980, 1985, 1995).

8. A se vedea Kim şi Mauborgne (1997a, 1999a, 1999b).

9. A se vedea Joseph Schumpeter (1934) şi Andrew Hargadon (2003).

Anexa C

1. Pentru discuţii despre potenţialul încasărilor ascendente, a se vedea Paul Romer (1986) şi W.B. Arthur (1996).

BIBLIOGRAFIE

A+ Magazine, 1987, „Back În Time", februarie, pp. 48-49.

Abernathy, William J. si Kenneth Wayne, 1974, „Limits to the Learning Curve”, Harvard Business Review nr. 52, pp. 109-120.
Adams, Walter si James W. Brock, 2001, *The Structure of American Industry,* ed. X, Princeton, NJ, Prentice Hall.
Ahn, Sanghoon, 2002, „Competition, Innovation, and Productivity Growth: A Review of Theory and Evidence”, OECD Working Paper 20.
Andrews, Kenneth R., 1971, *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL, Irwin.
Ansoff, H. Igor, 1965, *Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion,* New York, McGraw Hill.
Antique Automobile Club of America, 2002, *Automotive History — A Chronological History,* <http://www.aaca. org/history>, accessat în 18 iunie 2002.
Arrow, Kenneth J., 1962, „Economic Welfare and the Allocation of Resources for Inventions”, în *The Rate and Direction of Inventive Activity,* editat de R.R. Nelson, Princeton, NJ, Princeton University Press, pp. 609-626.

Arthur, W.B., 1996, „Increasing Returns and the New World of Business", *Harvard Business Review* nr. 74, iulie-au- gust, pp. 100-109.Auerbach, Paul, 1988, *Competition: The Economies of Industrial Change,* Cambridge, Basil Blackwell.

Baddely, A.D.-, 1990, *Human Memory: Theory and Practice,* Needham Heights, MA, Allyn *8c* Bacon.

Bain, Joe S., 1956, *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences în Manufacturing Industries,* Cambridge, MA, Harvard University Press.

Bain, Joe S., ed. 1959, *Industrial Organization,* New York, Wiley.

Baird, Inga S. Şi Howard Thomas, 1990, „What Is Risk Anyway? Using and Measuring Risk în Strategic Management" în *Risk, Strategy, and Management,* editat de Richard A. Bettis si Howard Thomas, Greenwich, CT, JAI Press Inc.

Balmer, J., 2001, „The New Jet Set", Barron's 19, noiembrie.

Bettis, Richard A. si Howard Thomas, ed. 1990, *Risk, Strategy, and Management,* Greenwich, CT, JAI Press Inc.

Birkler, J. et al., 2001, „Assessing Competitive Strategies for the Joint Strike Fighter: Opportunities and Options", Santa Monica, CA, Rand Corporation.

Blau, P.M., 1964, *Exchange and Power în Social Life,* New York, Wiley.

Borzak, L., ed. 1981, *Field Study: A Source Book for Experiential Learning,* Beverly Hills, C A, Sage Publications.

Breen, Bill, 2002, „High Stakes, Big Bets", Fast Company, aprilie.

Chandler, Alfred, 1962, *Strategy and Structure: Chapters în the History of the Industrial Enterprise,* Cambridge, MA, The MIT Press.
Christensen, Clayton M., 1997, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Caused Great Firms to Fail,* Boston, Harvard Business School Press.
Collins, Jim si Jerry Porras, 1994, *Built to Last,* New York, Harper Business.
Committee on Defense Manufacturing în 2010 and Beyond,
1996, *Defense Manufacturing în 2010 and Beyond,* Washington, DC, National Academy Press.
Copernicus and Market Facts, 2001, *The Commoditization of Brands and Its Implications for Marketers,* Auburndale, MA, Copernicus Marketing Consulting.
D'Aveni, Richard A. si Robert Gunther, 1995, *Hyper-competitive Rivalries: Competing în Highly Dynamic Environments,* New York, Free Press.
Day, George S. si David J. Reibstein, cu Robert Gunther, ed.
1997, Wharton on Dynamic Competitive Strategy, New York, John Wiley.
Department of Defense Press Conference, 1993, „DOD Bottom Up Review", *Renter's Transcript Report* nr. 1, septembrie.
Digital History, 2004, *Chronology of Film History,* <http://www.digitalhistory.uh.edu/historyonline/film_chron.cfm>, accesat în 4 februarie 2004.
Drucker, Peter F., 1985, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles,* London, William Heinemann.
_____1992, *Managing for the Future: The 1990s and Beyond,*

New York, Dutton.
Economist, 2000, „Apocalypse Now", 13 ianuarie.
_____1981, „Detroit Moves the Metal", 15 august.
_____2001, „A New Orbit", 12 iulie.
Fallows, James, 2002, „Uncle Sam Buys an Airplane", *Atlantic Monthly,* iunie.
Federation of Atomic Scientists, 2001, „F-35 Joint Strike Fighter", <http ://www.fas.org/man/dod-101/sys/ac/f-35. htm>, accesat în 21 octombrie 2002.
Financial Times, 1999, „Compaq Stays Top of Server Table", 3 februarie.
Ford Motor Company, 1924, *Factory Facts from Ford,* Detroit.
Fortune, 1982,."Fortune Double 500", iunie.
Foster, Richard şi Sarah Kaplan, 2001, *Creative Destruction,* New York, Doubleday.
Freedman, David H., 2002, „Inside the Joint Strike Fighter", *Business 2.0,* februarie.
Friedrich, Otto, 1983, „1982 Person of the Year: The Personal Computer", *Time,* <http://www.rime.com/time/poy2000/ archive/1982.html >, accesat în 30 iunie 2002.
Gladwell, Malcom, 2000, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference,* New York, Little Brown & Company.
Grodzins, Morton, 1957, „Metropolitan Segregation", *Scientific American* 197, octombrie.
Grossman, G. M. şi E. Helpman, 1995, *Innovation and Growth,* Cambridge, MA, The MIT Press.
Hamel, Gary şi C.K. Prahalad, 1994, *Competing for the Future,* Boston, Harvard Business School Press.
Hamel, Gary, 1998, „Opinion: Strategy Innovation and the Quest for Value", *MIT Sloan Management Review* 39, nr. 2, 8.

_____2000, *Leading the Revolution,* Boston, Harvard Business School Press.
Hargadon, Andrew, 2003, *How Breakthroughs Happen,* Boston, Harvard Business School Press.
Herbst, Kris, 2002, „Enabling the Poor to Build Housing: Cemex Combines Profit and Social Development", *Changemakers Journal,* septembrie/octombrie.
Herzberg, F., 1966, *Work and the Nature of Man,* Cleveland, OH, World Publishing.
Hill, Charles W.L., 1988, „Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost", *Academy of Management Review* 13, iulie, pp. 401-412.
Hindle, T., 1994, *Field Guide to Strategy,* Boston, The Economist Books.
History of Computing Project, „Univac", <http://www.thocp.net/hardware/univac.htm >, accesat în 28 iunie 2002.
Hofer, Charles W. si Dan Schendel, 1978, *Strategy Formulation: Analytical Concepts,* St. Paul, MN, West Publishing.
Hoovers Online, <http://www.hoovers.com/>, accesat în 14 martie 2003.
International Business Machines, 2002, *IBM Highlights: 1885-1969,* <http ://www-l.ibm.com/ibm/history/ documents/ pdf/1885-1969.pdf>, accesat în 23 mai 2002.
Kanter, Rosabeth Moss, 1983, *The Change Masters: Innovation for Productivity în the American Corporation,* New York, Simon & Schuster.
Katz, D., 1964, „The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science* 9, pp. 131-146.

Katz, Michael si Carl Shapiro, 1994, „Systems Competition and Network Effects „, *Journal of Economic Perspectives* 8, nr. 2, pp. 93-115.
Kim, W. Chan *si* Renée Mauborgne, 1993, „Procedural Justice, Attitudes and Subsidiary Top Management Compliance with Multinational's Corporate Strategic Decisions", *The Academy of Management Journal* 36, nr. 3, pp. 502-526.
____1996, „Procedural Justice and Manager's În-role and
Extra-role Behavior", *Management Science* 42, aprilie, pp. 499-515.
____1997a, „Value Innovation: The Strategic Logic of High
Growth", *Harvard Business Review* 75, ianuarie-februarie, pp. 102-112.
____1997b, „On the Inside Track", *Financial Times,* 7 aprilie.
____1997c, „When Competitive Advantage' Is Neither", *Wall Street Journal,* 21 aprilie.
_____ *1997d,* „Fair Process: Managing în the Knowledge
Economy", *Harvard Business Review* 75, iulie-august.
_____1998, „Procedural Justice, Strategic Decision Making
and the Knowledge Economy", *Strategic Management Journal,* aprilie.
_____ 1999a, „Creating New Market Space", *Harvard Business Review* 77, ianuarie-februarie, pp. 83-93.
_____ 1999b, „Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy", *Sloan Management Review* 40, nr. 3, primăvara.
_____2000, „Knowing a Winning Business Idea When You

See One", *Harvard Business Review* 78, septembrie-octombrie, pp. 129-141.
_____2002, „Charting Your Company's Future", *Harvard Business Review* 80, iunie, pp. 76-85.
_____2003, „Tipping Point Leadership", *Harvard Business Review* 81, aprilie, pp. 60-69.
Kolb, D.A., 1983, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development,* New York, Prentice Hall Press.
Korea Economic Daily, 2004, din 20, 22, 27 aprilie; 4, 6 mai.
Koszarski, R., 1990, *An Evening's Entertainment: The Age of the Silent Feature Picture, 1915-1928,* New York, Scribner and Sons.
Kuhn, Thomas S., 1996, *The Structure of Scientific Revolutions,* Chicago, University of Chicago Press.
Larkin, J. şi H. Simon, 1987, „Why a Diagram Is (Sometimes) Worth 10,000 Words", *Cognitive Science* 4, pp. 317-345.
Ledoux, Joseph, 1998, *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life,* New York, Simon & Schuster.
Lester, P., 2000, *Visual Communication Images with Messages,* ed. II, Belmont, CA, Wadsworth Publishing Company.
Lind, E.A. si T.R. Tyler, 1988, *The Social Psychology of Procedural Justice,* New York, Plenum Press.-
Literary Digest, 1899, 14 octombrie.
Markides, Constantinos C., 1997, „Strategic Innovation", *Sloan Management Review,* primävara.

Mazzucato, Mariana si Willi Semmler, 1998, „Market Share Instability and Stock Price Volatility during the Industry Life-cycle: US Automobile Industry", *Journal of Evolutionary Economics* 8, nr. 4, 10.

McCalley, Bruce, 2002, *Model T Ford Encyclopedia, Model T Ford Club of America*, mai, <http://www.mtfca.com/ encyclo/index.htm>, accesat în 18 mai 2002.

McKenna, Regis, 1989, *Who's Afraid of Big Blue?,* New York, Addison-Wesley.

Mintzberg, H., 1994, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners,* New York, Free Press.

Mintzberg, H., B. Ahlstrand si J. Lampel, 1998, *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management,* New York, Prentice Hall.

Moore, James F., 1996, *The Death of Competition: Leadership and Strategy în the Age of Business Ecosystems,* New York, HarperBusiness.

Morris, J.S. et al., 1998, „Conscious and Unconscious Emotional Learning în the Human Amygdala", *Nature* 393, pp. 467-470.

Netjets, 2004, „The Buyers Guide to Fractional Aircraft Ownership", <http://www.netjets.com>, accesat în 8 mai 2004.

New York Post, 1990, „Dave Do Something", 7 septembrie.

New York Times, 1906, „Motorists Don't Make Socialists,' They Say", 4 martie, p. 12.Norretranders, T., 1998, *The User Illusion: Cutting Consciousness Down to Size,* New York, Penguin Press Science. -
North American Industry Classification System: United States 1997, 1998, Lanham, VA, Bernan Press.
Nova, 2003, „Battle of the X-Planes", PBS, 4 februarie.
Ohmae, Kenichi, 1982, *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business,* New York, McGraw-Hill.
____1990, *The Borderless World: Power and Strategy în the*
Interlinked Economy, New York, HarperBusiness.
____1995a, *End of the Nation State: The Rise of Regional*
Economies, New York, HarperCollins.
Ohmae, Kenichi, ed. 1995b, *The Evolving Global Economy: Making Sense of the New World Order,* Boston, Harvard Business School Press.
O'Reilly, C. si J. Chatrnan, 1986, „Organization Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance Identification, and Internationalization on Prosocial Behavior" *Journal of Applied Psychology 71,* pp. 492-499.
Pascale, Richard T., 1990, *Managing on the Edge,* New York, Simon & Schuster.
Peters, Thomas J. si Robert H. Waterman Jr., 1982, *În Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies,* New York, Warner Books.
Phelps, Elizabeth A. et al., 2001, „Activation of the Left Amygdala to a Cognitive Representation of Fear", *Nature Neuroscience* 4, aprilie, pp. 437-441.

Porac, Joseph si Jose Antonio Rosa, 1996, „Rivalry, Industry Models, and the Cognitive Embeddedness of the Comparable Firm", *Advances în Strategic Management* 13, pp. 363-388.
Porter, Michael. E, 1980, *Competitive Strategy,* New York, Free Press.
____1985, *Competitive Advantage,* New York, Free Press.
_____1996, „What Is Strategy?" *Harvard Business Review*
74, noiembrie-decembrie.
Prahalad, C.K. şi Gary Hamel, 1990, „The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* 68, nr. 3, pp. 79-91.
Rohlfs, Jeffrey, 1974, „A Theory of Interdependent Demand for a Communications Service", *Bell Journal of Economics* 5, nr. 1, pp. 16-37.
Romer, Paul M., 1986, „Increasing Returns and Long-Run Growth", *Journal of Political Economy* 94, octombrie, pp. 1002-1037.
_____1990, „Endogenous Technological Change", *Journal of*
Political Economy 98, octombrie, S71-S102.
_____1994, „The Origins of Endogenous Growth", *Journal*
of Economic Perspectives 8, iarna, pp. 3-22.
Schelling, Thomas C., 1978, *Micromotives and Macrobehavior,* New York, W.W. Norton and Co.
Scherer, F.M., 1970, *Industrial Market Structure and Economic Performance,* Chicago, Rand McNally.
_____ 1984, *Innovation and Growth: Schumpeterian Perspectives,* Cambridge, MA, The MIT Press.

Schnaars, Steven P., 1994, *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers,* New York, Free Press.
Schumpeter, Joseph A., 1934, *The Theory of Economic Development,* Cambridge, MA, Harvard University Press.
_____1975 (initial publicat în 1942), *Capitalism, Socialism and Democracy,* New York, Harper.
Screen Source, 2002, „US Movie Theater Facts", <http:// www.amug.org/-scrnsrc/theater facts.html>, accesat în 20 august 2002.
Sloan, Alfred, 1965, *My Years with General Motors,* London, Sidgwick & Jackson.
Standard Industrial Classification Manual, 1987, Paramus, NJ, Prentice Hall Information Services.
Tellis, G. si P Golder, 2002, *Will and Vision*, New York, McGraw Hill.
Thibault, J. si L. Walker, 1975, *Procedural Justice: A Psychological Analysis,* Hillsdale, NJ, Erlbaum.
Tufte, E.R., 1982, *The Visual Display of Quantitative Information*, Cheshire, CT, Graphics Press.
United Nations Statistics Division, 2002, *The Population and Vital Statistics Report.*
United States Air Force, 2002, „JSF Program Whitepaper", <http://www. jast.mil.>, accesat în 21 noiembrie 2003.
von Clausewitz, Carl, 1993, *On War,* editat si tradus de Michael Howard si Peter Paret, New York, Knopf.
von Hippel, Eric, 1988, *The Sources of Innovation,* New York, Oxford University Press.
White, Harrison C., 1981, „Where Do Markets Come From?", *American Journal of Sociology* 87, pp. 517-547.

White, Lawrence J., 1971, *The Automotive Industry after 1945,* Cambridge, MA, Harvard University Press.

White, R.E., 1986, „Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation", *Strategic Management Journal 7,* pp. 217-231.

Wilson, James Q. si George L. Kelling, 1982, „Broken Windows", *Atlantic Monthly,* martie, vol. 249, nr. 3, 29.

Zook, Chris, 2004, *Beyond the Core: Expand Your Market Without Abandoning Your Roots,* Boston, Harvard Business School Press.

INDEX

Accenture, 181 achizitori, 89
acţionari, rezistenţă a, 185 Altair 8800, 265 ALTO, 176
American Multi-Cinema, Inc.
(AMC), 272 amuzament, 166 angajaţi
atirudini/comportamente ale, 227-244
atomizare şi, 219-220 comunicare vizuaiă cu, 131-132 motivare, 198, 215-220 pivoţi, 217-219 recunoaştere a, 240-242 rezistenţă a, 185-186 aşteptări,
ale consumatorului, 101 claritate a, principiu al unui proces corect, 237 recunoaştere şi, 240-242 Apple Computer, Inc., 110-111, 264-265 arătare a realităţii, 162-164 arhitectură deschisă, 266
asistenţă socială, 21 Asociaţia Naţională a Aviaţiei
pentru Afaceri, 76 atitudini, 227-244 Autoritatea de Transport a Golfului Massachusetts (MBTA), 206 bariere în calea imitaţiei, 245-248 Barnes & Noble, 100 Berkshire Hathaway, 75 falockbuster, 182 Bloomberg, 92, 125, 176 Borders, 100 Bratton Bill, 198-201 *Built to Last* (Collins, Porras), 25 bunuri neconcurenţiale, 170 bunuri rivale,
ca pas al explorării vizuale, 124-127
ca pas al strategiei vizualizării, 120-124
cadrul celor şase căi, 71-73, 115 cadrul de lucru al celor patru acţiuni, 49-57 crearea factorilor în, 51 diminuarea factorilor în, 50 eliminarea factorilor în, 50 calculul costului plecând de la preţ, 177-184 Canon, 94
capacităţi fundamentale, 176 Capgem'ini, 181 Casella Wines, 48, 51, 55, 250 casete video, 182-183 CD-i, 163, 188 Cemex, 103-107, 300 centrele de tratament al cancerului Salick, 100
Centrul pentru Programul Inovaţiei

de Valoare (VIP), 95 cerere
creare a, 51-57' în industria vinului, 43-44 maximizare a, 140-156
tehnologie avansată şi, 28 Champion Enterprises, 88-89 Charles
Schwab, 108 Chrysler, 259-261 Circul Soarelui, 17-19, 245
culoarul preţului de masă şi, 175 matricea eliminare-diminuare-
dezvoltare-creare şi, 57-59 profilul strategic al, 63-64 raportul
valoare/cost şi, 30-31, 34-36
Circul Soarelui, 17-19, 26-28, 30-33, 36-37, 58-59, 63-64, 245, 280
Ringling Bros. and Barnum & Bailey, 17, 18, 63-64, 129 Cisco
Systems, 112 clienţi (*vezi* cumpărători/clienţi) „clienţi
indisponibili", 142-144,
147-150 „clienţi nedescoperiţi", 143,
150-156 Clubul de Golf Big Bertha, 141 cluburi de sănătate, 83
CNN, 113, 136, 245, 246 Collins Jim, 288 colonist, 135-138
comoditate, 166 Compaq, 26, 28, 266-267 comunicare vizuală, 131-
132, 139 comunicare,
prin statistici, 205 vizuală, 131, 132
asupra imaginii de ansamblu, 116-139
ca test pentru strategie, 65 cost ţintă şi, 177 focalizare în strategie,
61-62 în curbele valorice, 59 concurenţă (*vezi şi* velă strategică)
durabilitate a, 249-250 evaluare, 118 gândire strategică şi, 21
industria vinului, 43 inovaţie de valoare *versus,* 248-251
oceane roşii *versus* oceane albastre şi, 18-20 orientare
funcţională/emoţională a, 100-108
perspectivă reconstrucţionistă a, 36, 277-279
preţ strategic şi, 175-177 reper şi, 29
viziune structuralistă a, 35 conducere (*vezi şi* conducere în
punctul critic), conducere în punctul critic, 40 atomizare şi, 219-
220 determinată de, 215-220 factori de influenţă disproporţionată
şi, 201-202 la NYPD, 198-201 obstacole cognitive şi, 203-208
politici şi, 221-224 resurse şi, 208-215 tocmeală şi, 212-215
consilieri, 221-222 consolidare, industria vinului, 56 construcţia de
locuinţe, 81-88 conturare a, 118-133 convergenţă, 28 copiere
gratuită, 172 copyright, 175 cost ţintă, 177-184 crearea valorii
managementul serviciilor de portofoliu şi, 136-138 secvenţă
strategică şi, 160 inovaţie de valoare *versus,* 29 creştere endogenă,
teoria, 277-278 CTR, 262-263 culoarul preţului de masă, 173-177
identificare a, 173-175 specificarea nivelului de preţ şi, 175-176
stabilire a, 176 cultură organizaţională, 200 cultură
organizaţională, 200, 247 cumpărători/clienţi (vezi *şi* non-clienţi)
achizitori, 89
alternative/substituente pentru, 73-82
aşteptări ale, 101 caracteristici comune printre, 141-
142,145,146,152-156 ciclu experimentat de, 166 comportament al,
277 contactul cu clienţii nemulţumiţi, 206-208

explorare vizuală şi, 124-126 factori de influenţă, 89 lanţ de, 89-94 maximizarea cererii şi, 140 orientare funcţională/emoţională a, 100-108
preţ strategic şi, 172-177 productivitate a, 163 ţintă, 89-94, 156-158 utilizatori, 89 curba valorică în, 46 curbă valorică caracteristici ale bunurilor, 59 citire a, 65-68 definire a, 48 divergenţă în, focalizare asupra, 61-62 monitorizare a, 248-251 slogan convingător în, 60, 63-64 Curves, 82-87, 171
Davis, Harry, 269-270 definire a, 44
definiţia procesului corect, 232-233 Dell Computer Corporation, 267-268
Departamentul de Poliţie din New York (NYPD), 198-200, 210-211 atomizare şi, 216 consilieri în, 221 obstacole cognitive şi, 40, 206 obstacole politice şi, 202 pivoţi şi, 216 determinism ambiental, 35, 278 diavoli, 221, 222-223 diferenţiere, 28, 62
ca test al turnesolului pentru strategie, 60 în strategie, 62 Digital Equipment Corporation
(DEC), 264 dinamica pieţei, 283-286 Dinkins, David, 199 Direct Line Group, 107 discount de volum, 273 distribuţie, 178, 180
Districtul 4 de Poliţie din Boston, 207
Distrugere creativă (Foster,
Kaplan), 294 dividende, 182
Divizia de Eliberări Condiţionate, 212
DoCoMo, 78-80, 189-192 DuPont, 176 Durwood, Stan, 272 Dyson, 100, 176
eBay, 247
Economist Intelligence Unit, 99 Edison, Thomas, 269 educaţie, părţi implicate, 184-187 Elco, 234-239 Esserman, Dean, 212
European Financial Services (EFS), 120
excelenţă de durată, 25, 253 excludere, 171, 283 explorare vizuală, 124-127 expunere vizuală strategică şi, 127-131 expunere vizuală strategică, 127-131 extinderea obiectivelor, 203 extinderi liniare, 22
factori de influenţă
disproporţionată, 201 -202 atomizare, 219-220 motivare şi, 215-220 obstacole cognitive şi, 202-204 pivoţi, 216-219 resurse şi, 208-215 factori de influenţă, 89 factori în, 44-45 flux operaţional, 178-180
Ford Model T, 167-169, 173-175,
177-179, 256-261 Ford, Henry
{vezi şi Ford Model T), 256 Foster Richard, 288
General Motors, 257-258 globalizare, 23 Golful Callaway, 141-142 graniţe
ale domeniului, 18-20 ale pieţei, 71-113 reconstruirea, 71-113 graniţele pieţei, 36-75
cadrul celor şase căi şi, 38, 71 domenii alternative şi, 38, 81 grupuri strategice pe domenii şi, 82-88

lanţ de cumpărători, 94 orientare funcţională/emoţională faţă de cumpărători şi, 107 produse/servicii complementare şi, 38 tendinţe temporale/externe şi, 108-113 grupuri strategice, 82-89 definire a, 82 ierarhizare a, 82
harta pionier-migrator-colonist
(PMC), 135-138 Hayek, Nicolas, 179 HBO, 113
Hewlett-Packard (HP), 25-26,
182-183 Hollerith, Herman, 261-262 Home Depot, The, 81, 163, 166,
178,244 Honda, 258
hrană modificată genetic, 186
IBM, 263-264 IKEA, 178,180
imagine de ansamblu şi, 117-118 imagine de ansamblu, 116-139 concentrare asupra, 117-118 imagine, 166
implementare (*vezi* implementare a strategiei), implementarea strategiei
atitudini/comportamente şi, 227-244
conducerea în punctul critic, în cadrul, 198-201 depăşirea obstacolelor organizaţionale în, 197-226 factori de influenţă disproporţionată, 201 -202 obstacole cognitive în, 197, **202-208** proces corect şi, 227, 230-244 resurse şi, 197, 208-224 *În Search of Excellence* (Peters,
Waterman), 25 indexul ideii oceanului albastru
(IOA), 187-192 industria aerospaţială de apărare
,151-155 industria ceainicelor, 99 industria cinematografiei, 268-274 megaplex în, 246 multiplex în, 272 nickelodeon în, 270 Teatru Palace în, 270-272 industria computerelor, 261-268 computere electronice în, 263-264 computere personale în, 264-266 maşini de tabulat în, 262-263 servere în, 266-267 vânzări directe în, 268 industria de automobile, 255-261 Chrysler în, 259-260 Ford Model T în, 167, 168, 173, 256-257
General Motors în, 257-258 maşinile japoneze în, 257-259 industria de fitness, 83-87 industria vinului din SUA, 43-44 crearea cererii în, 50-57 curba valorică a, 46-47 factorii de pe vela strategică în, 45-46
piaţa ţintă a, 56-57 [yellowtail] şi, 51-64 industrii alternative, 73-82, 175, 190 graniţe ale, 19, 173 orientare funcţională *versus* emoţională în, 100-108 inovaţie (*vezi şi* inovaţie de valoare) schumpeteriană, 277 tehnologică, 29 inovaţie de preţ cotă-parte, 182 dividende, 182 închiriere, 182 leasing, 182 posesie pe perioade limitate, 182 inovaţie de valoare, 29-37

bariere în calea imitaţiei şi, 245 cerere şi, 140 cost ţintă şi, 184
crearea valorii *versus,* 29 definire a, 29
dinamica pieţei în, 283-286 dinamica raportului diferenţiere/cost
scăzut în, 34-36 inovaţia tehnologică *versus,* 162 înnoire a, 248-251
perspectiva reconstrucţionistă a strategiei, 36, 277-281
instrumente analitice/contexte de lucru, 42-68
cadrul celor şase căi, 71-73, 115 cadrul de lucru al celor patru
acţiuni, 49-57 culoarul preţului de masă, 172-177
curba valorică, 46
harta pionier-migrator-colonist,
135-138
harta utilităţii pentru client, 164, 167, 168
indexul ideii oceanului albastru (IOA), 187-193 matricea eliminare-
diminuare- dezvoltare-creare, 57-62 vela strategică, 44-49, 51-68
Internet, serviciu de telefonie
celulară prin, 78 Intuit, 81 inventar, 262 iPod, 110 Iridium,
163, 189 iTunes, 110
„în curând clienţi", 143, 144-147 încredere, cultură a, 226-244
îngeri, 221, 222-224
JCDecaux, 147, 148 justiţie procedurală *{vezi şi* proces corect), 231
Kaplan, Sarah, 288 Kinepolis, 125 kinetoscope, 269
Laliberté, Guy, 17
lanţ de cumpărători, 89-94
Netjets, 74, 79,182 Southwest, 60-176, 247 Virgin Atlantic Airways,
170 *Literary Digest,* 255 management de acvariu, 216
managementul serviciilor de
portofoliu, 134 *Managing on the Edge*
(Pascale), 2

5Maşina de tabulat (TMC), 262 Maplejack, 210
construire a, 255 contradicţie cu imaginea de, 246 lipsă de
diferenţiere a, 22-23 loialitate faţă de, 247 preţ strategic şi,
171 publicitate a, 247 marje de profit, 23 matricea eliminare-
diminuare-
dezvoltare-creare, 57-59, 131 maximizarea oportunităţilor, 37
menţinere a, 245-251
bariere în calea imitaţiei şi, 245-248 Merrill Lynch, 185 Micro
Instrumentation and
Telemetry Systems (MITS), 264 Microsoft, 170, 191, 247, 248
migratori, 135
minimizarea riscului, 37-38, 39 focalizare asupra imaginii de
ansamblu şi, 117 riscul căutării, 38, 71-139 riscul cuantificării,
39 riscul managerial, 40 riscul modelului de afaceri, 39, 159-
193
riscul organizaţional, 40 riscul planificării, 39 minivan, 259
mişcări strategice, ca unitate de
analiză, 24-29 mobilier stradal, 147-150 model de afaceri
Casella Wines, 48 risc al, 39
secvenţă strategică şi, 159-193 modelul cotă-parte, 182
monopoluri, 246, 285
globalizare şi, 23 Monsanto, 186
Morgan Stanley Dean Witter & Co., 185
motivare, 198, 202 atomizare şi, 216 pivoţi şi, 216 Motorola
Iridium, 163,189
NABI, 96, 97
National Cash Register Company, **262**
Netjets, 74-79, 182 *New York Post*, 199 Nickelodeon, 270
Nissan, 258 non-clienţi (*vezi şi* cumpărători/clienţi) „clienţi
indisponibili" (a doua categorie), 143,148 „clienţi
nedescoperiţi" (a treia categorie), 143, 150 „în curând clienţi"
(prima categorie), 143, 144 categorii de, 143 căutare a, 145
noua creştere, teoria, 278 Novo Nordisk, 90-91 NTT DoCoMo,
78-79, 189-192
obstacole cognitive, 206, 245 obstacole în implementare, 162
obstacole organizaţionale, 197-226 cognitive, 206 motivaţia ca,
198, 202 politice, 198, 201 resursele ca, 197, 200 ocean
albastru
ca nou spaţiu de piaţă, 18-20 creare a, 17-41 definire a, 18
efecte ale creării, 8 evoluţie a, 19-22, 253-275 imperativul
creării, 23 industria cinematografiei ca, 268-275
industria computerelor ca, **261-268**
industria de automobile ca, 255-261

inovaţia de valoare în scopulcreării, 29-37 maximizarea dimensiunii, 140-158
menţinere a, 245-251 strategia în, 37-41 unităţi de analiză a, 24-29 oceane roşii definire a, 18
graniţe ale industriei în, 18 strategie în, 18-19 ofertă, avans tehnologic şi, (*vezi şi*
cerere), 23-24 Olsen, Ken, 265 operaţiuni de automatizare, 180 Oracle, 181 ordonată, 46
orientare emoţională, 100-108 orientare funcţională, 100-108 pârghii în atingerea, 178-184 modele de preţ şi, 181-184
paneneriate şi, 180 -184 parteneriat
cost ţintă şi, 177-184 rezistenţă la, 234 Pascale, Richard T., 288 patent, 171, 175, 246 performanţă,
efectele creării de oceane albastre asupra, 24
management de acvariu şi, 217 mişcări strategice şi, 8 perspectivă reconstrucţionistă,
36-37, 277-281 perspectivă structuralistă, 35, 277 Peters, Thomas J., 288 Pfizer, 107
Philips Electronics, 99 ALTO, 176 CD-i, 163, 188 ceainic, 99
piaţa mass-class, 257 pionieri, 135 pivoţi, 216, 217 planuri strategice eşec al, 116-117 depăşirea limitelor, 138-139 player pentru fişiere MP3, 110 Poliţia de Tranzit din New York,
205, 209, 210, 212 politică, 128, 221
bariere în calea imitaţiei şi, 245 consilieri în, 221 diavoli în, 221 îngeri în, 221 Polo Ralph Lauren, 87 Porras, Jerry, 288 presupuneri, 57, 129
utilitate pentru cumpărător şi, **162**
Pret AManger, 144-146 [proj
grupuri strategice şi, 82 modele de preţ, 184 smântânire a pieţei, 283, 286 stabilire strategică a, *189* prezentare a, 127-131 principiul angajării unui proces
corect, 230-231 proces corect, 40, 218
atitudini/comportamente şi, 228-244 drept capital, 242
exemplu de, 234-239 importanţă a, 239-240 principii ale, 232-233 putere a, 230-232 recunoaştere intelectuală şi emoţională şi, 240-242 productivitate pentru client, 166 produse/servicii alternative *versus* substituibile, 73-82
complementare, 94-100 profituri, *19*
cost ţintă şi, 177-184 inovaţie de valoare şi, 184 inovaţie şi maximizare a, 183
program de exerciţii pentru acasă, 83-85
Programul Joint Strike Fighter
(JSF), 152, 155 ' Programul Patrimonio Hoy, 105
ProSignia, 267 protejarea mediului, 166 publicitate outdoor, 147, 150 puncte fierbinţi, 209-211 puncte reci, 211-212
QB (Quick Beauty) House,

102-103,104 Quicken, 81, 247
Ralph Lauren, 87 raportul valoare/cost, 29-33 matricea eliminare-diminuare- dezvoltare-creare şi, 57-59 războiul preţurilor, 23 recunoaştere emoţională şi
intelectuală, 240-242 recunoaştere intelectuală, 241
recunoaşterea mărcii, 285 Remington Rand, 263 reper, 29, 72
resurse, 176, 197-215
puncte reci şi, 211-212, 213-215 tocmeală, 212-215
puncte fierbinţi şi, 209-211 monopoluri şi, 285-286 reţea externă, 170, 176 Reuters, 92 rezistenţă, 152-156
partener de afaceri, 162 angajat, 152-155 proces corect şi, 230-244 public larg, 167-169 Ringling Bros. and Barnum &
Bailey, 17, 18, 63 risc al căutării, 38, 71-139 risc al cuantificării, 39 risc al planificării, 39 risc managerial, 40 risc organizaţional, 40 Rothapfel, Samuel „Roxy”, 270
Samsung Electronics, 133-134 SAP, 94, 176, 181
AcceleratedSAP, 185 *Saturday Evening Post*, 270 schimbare
atitudini/comportamente şi, 227-244
conştientizarea nevoii de, 197, **202-208**
înţelepciunea tradiţională despre, 224-226
politica drept obstacol în calea, 221-224
proces corect şi, 229-244 trezire vizuală şi, 120-124
Schumpeter, Joseph A., 277-278, **280**
secvenţă strategică, 159-193 obstacole în adoptarea, 162
evaluare a, 162
utilitate oferită cumpărătorului în, 159
corectare a, 159 cost în, 162 preţ în, 162 selecţie, industria vinului şi, 53-54 servicii financiare
Bloomberg, 92-94, 125 Merrill Lynch, 185 Morgan Stanley Dean Witter & Co., 185
orientare funcţională în, 108 servicii, de la orientare emoţională la
funcţională în, 107-108 simplitate, 166
Sistemul Clasificării Industriale
Standard (SIC), 21 Sloan, Alfred, 257 slogan convingător, 60 al strategiei, 63-64 ca test al turnesolului pentru strategie, 65

în explorarea vizuală, 127 societăţi de asigurări, 107 soluţii de albire a dinţilor, 151Sony Walkman, 88 Southwest Airlines alternative la, 81 bariere în calea imitaţiei şi, 246 divergenţă în, 62 focalizare asupra, 63 preţ strategic la, 1*77* slogan al, 63 velă strategică a, 61 *sports utility vehicle* (SUV), 260
Standardul Nord-American de Clasificare Industrială (NAICS), **21**
Starbucks, 107 stilou cu insulina, 91 strategie *(vezi şi* oceane albastre; inovaţie de valoare) bazată pe concurenţă, 8-9
concentrare asupra, 48 contradicţii în, 67 elaborare a, 37-41
explorare vizuală în, 124-127 harta pionier-migrator-colonist şi, 135-138
imagine de ansamblu asupra, 116-139
implementare a, 40-41 incoerentă, 66-67 inovaţie şi, 35 nivel corporatist al, 133 ocean roşu *versus* ocean albastru, 36 ocean roşu, 8-9
perspectivă „dinăuntru-în afară", 67-68
perspectivă reconstructionistă a, 277-281
perspectivă structuralistă a, 35, 277
presupuneri în, 72-73 profil strategic *(vezi* curbă valorică)
tendinţe şi, 108-113 terminologia militară în, 21-22
transpunerea în practică a, •227-244 trezire vizuală şi, 120-124
velă strategică, 44-49 strategie la nivel corporatist şi, 133-138 structura costului, 50
bariere în calea imitaţiei şi, 248 secvenţă strategică şi, 184
structura pieţei, 277 subcontractare, 178, 244 substituente *versus* alternative,
73-82 Swatch, 101, 179 teamă, 184
proces corect şi, 227-244 Teatru Palace, 270-272 tehnologie
efecte asupra cererii şi ofertei, 23 inovaţie şi, 29 preţ strategic şi, 169 utilitate pentru cumpărător şi, 162
telecomunicaţii, 78-82, 189 Telerate, 92
tendinţe, în perspectivă, 108-113 terminologia militară, în gândirea
strategică, 21 The Body Shop, 102, 246, 250 The Vanguard Group, 75 Thibaut, John W., 231 Timoney, John, 222 timp şi tendinţe, 108-115 tocmeală, 212-215 *Totul despre sex, 113*
Toyota, 258
transformare în bunuri de larg
consum, 23 transport auto municipal, 95 trezire vizuală, 120-124
unitate de analiză, 24, 29 companie ca, 24-29 industrie ca, 25
mişcări strategie ca, 24-29 UNIVAC, 263
utilitate pentru cumpărător, 161, 162, 163,164
ciclu experimentat de client şi, 166

elemente cu valoare pentru cumpărător, 280 evaluare a, 188-192 hartă a, 164,167 pârghii ale, 164,178 utilitate pentru cumpărător, 161, 162-169
ciclu experimentat de client şi, 166, 169
evaluare a, 188-193 pârghii ale, 166-169 utilizatori, 89, 125-126
velă strategică, 44-49 vela strategică a, 53 venituri, 22-23
Viagra, 107
Virgin Atlantic Airways, 170 Virgin Entertainment, 100 viziune, 215
Walker, Laurens, 231 Walkman, 88 Wal-Mart, 246-247
Waterman, Robert H., Jr. 25 Watson, Thomas, 262-263 Watson, Thomas, Jr., 263 Wilson, Woodrow, 255 wireless application protocol
(WAP), 81,191 Wireless Markup Language (WML), 191
[yellow tail], 51, 249 curba valorică a, 52-53

Zeneca, 100CUPRINS

Prefaţă.....

Mulţumiri.....

Partea I: Strategia oceanului albastru

1. Crearea oceanelor albastre.....

2. Instrumente analitice şi contexte de lucru

Partea a Il-a: Elaborarea strategiei oceanului albastru

3. Trasarea unor noi granițe ale pieței.....
4. Concentrarea asupra imaginii de ansamblu, nu asupra cifrelor .....

5. Depăşirea cererii existente .....

6. Respectarea criteriilor strategice.....

Partea a III-a: Implementarea strategiei oceanului albastru

7. Depăşirea principalelor obstacole organizaţionale .....
8. Corelarea elaborării strategiei cu implementarea sa ..... 9.
Concluzie: menţinerea şi regenerarea strategiei oceanului albastru..... 245
Anexa A
O schemă a tiparului tradiţional al creării oceanului albastru..... 253
Anexa B
Inovaţia de valoare — o perspectivă reconstrucţionistă asupra strategiei..... 277
Anexa C
Dinamica pieţei în cazul inovaţiei de valoare .....
.....283
Note.....287
Bibliografie 297
Index 307
Editor: Gr. Arsene Redactor: Eugen Damian CURTEA VECHE
PUBLISHING
str. arh. Ion Mincu 11, Bucureşti tel.: (021)222.57.26, (021)222.47.65 redacţie: 0744.554.763 distribuţie: (021)222.25.36 fax: (021)223.16.88 internet: www.curteaveche.ro e-mail: redactie@curteaveche.ro